

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ»

на правах рукопису

ГОВОРУН ДМИТРО АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК [336.71:005.941](043.5)

**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ НА ОСНОВІ  
ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ**

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник:

Костюк Олександр Миколайович,  
доктор економічних наук, професор

Суми - 2012



## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ	12
1.1 Визначення ролі та місця банків в системі фінансових відносин	12
1.2 Суть, цілі та завдання процесу управління діяльністю банків	23
1.3 Систематизація наукових підходів до корпоративного управління в банках	32
1.4 Визначення сутності механізму корпоративного управління в банках з урахуванням мотивів стейкхолдерів	52
Висновки до розділу 1	71
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	73
2.1 Аналіз практики управління діяльністю банків в Україні	73
2.2 Особливості впливу механізму корпоративного управління на діяльність банків в Україні	86
2.3 Вивчення специфіки механізму корпоративного управління у діяльності банків країн світу	101
Висновки до розділу 2	139
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	143
3.1 Науково-методичне забезпечення застосування механізму корпоративного управління	143
3.1.1 Удосконалення науково-методичних підходів щодо врахування корпоративного управління у моделюванні загальної економічної рівноваги	143



3.1.2	Інтерпретація результатів оцінки впливу корпоративного управління на економічне зростання країни	157
3.2	Розвиток управління діяльністю банку на основі принципів корпоративного управління з урахуванням мотивів стейкхолдерів	167
3.3	Формування теоретичних засад підвищення ефективності процесу управління діяльністю банків на основі системи стимулів вищого керівництва банку	182
	Висновки до розділу 3	203
	ВИСНОВКИ	206
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	210
	ДОДАТКИ	229



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”

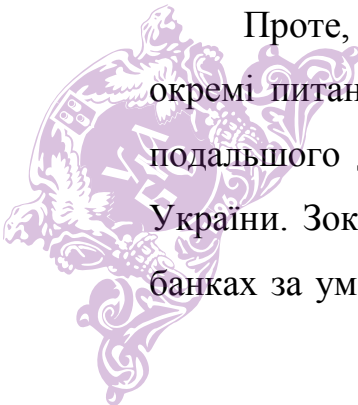
## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глобалізації фінансових ринків та зростання системних ризиків підвищується інтерес до наукових досліджень з управління діяльністю банків. Дотримання принципів ефективного управління формує передумови для успішної діяльності банків як суб'єктів перерозподілу фінансових ресурсів, що повинно сприяти сталому розвитку банківської системи.

Недосконалість корпоративного управління (КУ) як складової управління діяльності банків призводить до недостатнього врахування інтересів широкого кола зацікавлених у діяльності банку осіб, в тому числі керівництва банку, його власників, трудового колективу, клієнтів тощо. У свою чергу, це негативно позначається на прибутковості та стійкості банків і перешкоджає сталому розвитку банківської системи в цілому.

Вагомий внесок у розвиток науково-методологічних засад корпоративного управління в банках здійснено вітчизняними науковцями, серед яких: Д. Виноградський, В. Гриньова, А. Єпіфанов, І. Івасів, О. Костюк, С. Козьменко, С. Мочерний, О. Муқан, І. Сало, І. Чмутова та ін. Приділено увагу досліджуваним тематичі у роботах зарубіжних науковців А. Берле (A. Berle), М. Блейр (M. Blair), О. Вільямсона (O. Williamson), М. Дженсена (M. Jensen), Д. Єрмака (D. Yermak), С. Каплана (S. Kaplan), Р. Коуза (R. Coase), В. Меклінга (W. Meckling), К. Мерфі (K. Murphy), Г. Мінза (G. Means), А. Монкса (A. Monks), Ю. Фами (E. Fama) тощо. Серед російських дослідників тема розроблялася у працях І. Івашковської, В. Росінського, О. Радигіна, І. Філаточева, І. Храбрової, Б. Шпотова.

Проте, незважаючи на значну кількість робіт з визначеної тематики, окремі питання щодо управління діяльністю банків потребують уточнення та подальшого дослідження, враховуючи банкоцентричність фінансової системи України. Зокрема, необхідність визначення ролі корпоративного управління у банках за умови фінансової кризи, зростання ризиків у діяльності вітчизняних



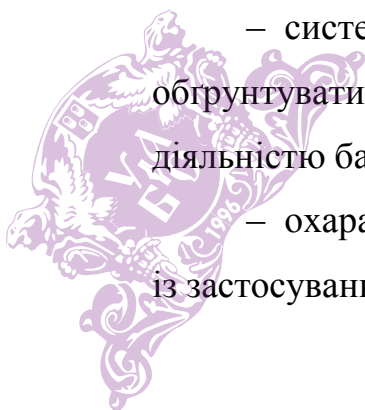
банків і їх провідну роль у розподілі фінансових ресурсів в Україні сформували актуальність та практичну значимість дисертаційної роботи, обумовили вибір теми та постали базою для встановлення мети і завдань дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Положення дисертаційної роботи було використано в рамках науково-дослідницьких тем, над якими працюють науковці ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». Пропозиції та висновки дисертанта враховано під час розробки НДР «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (номер держ. реєстрації 0103U006965) та «Розвиток механізму функціонування банківської системи України під впливом іноземного капіталу» (номер держ. реєстрації 0107U0123112). Зокрема, у даних НДР враховано висновки стосовно подальшого розвитку принципів корпоративного управління у банках та їх ролі у забезпеченні ефективного функціонування КУ; нормативної бази, що має стати основою підвищення ефективності корпоративного управління у банках; ролі матеріальних стимулів вищого керівництва банку у системі КУ, формалізації принципів її побудови з урахуванням фінансового стану банків.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розвиток теоретичних положень та удосконалення методичного забезпечення і практичних рекомендацій з управління діяльністю банків на основі застосування принципів корпоративного управління.

Відповідно до мети дисертаційного дослідження були сформовані наступні завдання:

- визначити роль і місце банків у системі фінансових відносин;
- визначити суть, цілі та завдання управління діяльністю банків;
- систематизувати особливості корпоративного управління у банках та обґрунтувати роль і місце принципів корпоративного управління в управлінні діяльністю банків;
- охарактеризувати роль механізму корпоративного управління в банках із застосуванням принципу врахування мотивів стейкхолдерів;



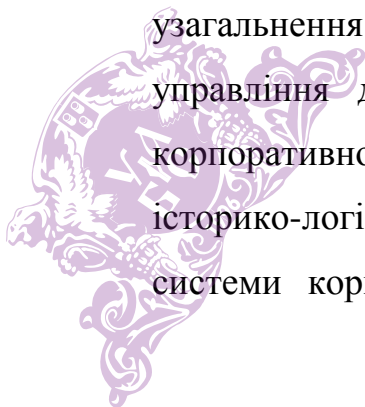
- проаналізувати практику управління діяльністю банків в Україні з урахуванням принципів КУ;
- здійснити дослідження впливу корпоративного управління у банках на результати їх діяльності;
- дослідити закордонний досвід застосування принципів корпоративного управління в управлінні діяльністю банків;
- вдосконалити науково-методичний підхід до управління діяльністю банків на основі застосування інструментарію моделювання загальної економічної рівноваги;
- сформулювати основні засади підвищення ефективності управління діяльністю банків на основі принципів КУ з урахуванням мотивів стейкхолдерів банків.

*Об'єктом дослідження* є економічні відносини, що виникають у процесі управління діяльністю банків.

*Предметом дослідження* є науково-методичні засади управління діяльністю банків на основі розвитку корпоративного управління з урахуванням їх фінансового стану.

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічною основою для проведеного дисертаційного дослідження виступають положення економічної теорії, теорії фінансів, банківської справи, корпоративного управління, а також наукові напрацювання закордонних та вітчизняних вчених із зазначених напрямів дослідження.

Для реалізації визначеної мети та поставлених завдань автором були використані наступні методи наукового дослідження: аналіз, синтез, порівняння (при розгляді наукових підходів до ролі банків у системі фінансових відносин); узагальнення (при дослідженні основних засад підвищення ефективності управління діяльністю банків на основі визначення основних принципів корпоративного управління з урахуванням мотивів стейкхолдерів банків); історико-логічний метод (при дослідженні еволюції теоретичних підходів до системи корпоративного управління та їх специфіки); економіко-математичне



моделювання (при врахуванні впливу принципів КУ на управління діяльністю банків).

Інформаційно-фактологічну базу виконаного дисертаційного дослідження формують: закони України, укази Президента України, постанови Національного банку України; аналітичні довідки та документи, видані Базельським комітетом з банківського нагляду, Міжнародною фінансовою корпорацією та іншими міжнародними структурами; статистичні дані Національного банку України, державної служби статистики України; звіти українських і закордонних комерційних банків та інша аналітична інформація; наукові публікації та монографічні дослідження вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі фінансів, банківської справи та корпоративного управління.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретичних положень та розробленні методичного забезпечення управління діяльністю банків на основі розвитку принципів корпоративного управління.

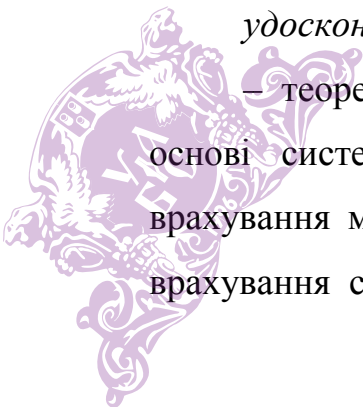
Серед вагомих наукових здобутків за результатами дисертаційного дослідження виділимо наступні:

*вперше:*

– на основі моделювання динамічної стохастичної загальноекономічної рівноваги (DSGE) розроблено науково-методичний підхід до визначення впливу принципів КУ, вимог до капіталу та ліквідності банків на ефективність управління їх діяльністю (через використання комплексу фінансових показників, серед яких основну роль відіграє показник економічної доданої вартості (EVA)), та сталість розвитку банківської системи (через визначення впливу діяльності банків в умовах посилення банківського регулювання на загальну економічну рівновагу);

*удосконалено:*

– теоретико-методичні засади корпоративного управління в банках на основі систематизації принципів корпоративного управління за ознакою врахування мотивів стейкхолдерів банків (простоти та прозорості, гнучкості, врахування ступеня ризику при прийнятті рішень та орієнтації на майбутні



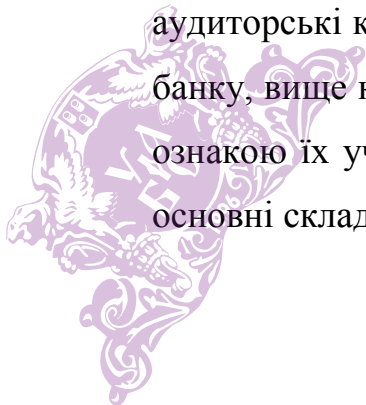
результати). Це дозволило: 1) покращити систему звітності вітчизняних банків; 2) забезпечити ефективність управління окремими стратегічними напрямками діяльності українських банків (управління прибутком, активами, вартістю банку, дивідендами);

– науковий підхід до класифікації матеріальних стимулів керівництва банків на основі введення таких ознак: розмір матеріальної винагороди (велика, середня, мала), форма (готівка, цінні папери, інші похідні інструменти), ступінь змінності елементів (постійна, змінна), ступінь ризику (з низьким ступенем ризику, середнім, високим). Це дало змогу мінімізувати конфлікт інтересів учасників КУ, зменшити транзакційні витрати у процесі управління діяльністю банку;

– методичний підхід до управління діяльністю банків на основі розвитку принципів КУ та шляхом застосування фінансових показників діяльності банків (чистого прибутку, балансової вартості, ринкової вартості банку, виплати дивідендів, економічної доданої вартості, вартості залучення акціонерного капіталу, окупності акціонерного капіталу) у системі матеріальних стимулів вищого керівництва банків, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє збільшити прибутковість діяльності банку, знизити ризик росту портфеля поганих активів банку, таким чином збільшивши стійкість банку та забезпечивши дотримання інтересів як зовнішніх, так і внутрішніх стейкхолдерів;

*набуло подальшого розвитку:*

– концепція дій стейкхолдерів з метою уточнення механізму КУ, на основі чого запропоновано розглядати стейкхолдерів як зовнішніх (уряд, центральний банк, фондові біржі, міжнародні організації, клієнти, конкуренти, аудиторські компанії, асоціації та інші об'єднання), так і внутрішніх (акціонери банку, вище керівництво банку, профспілкові органи, інший персонал банку) за ознакою їх участі в організаційній структурі банків, що дало змогу визначити основні складові механізму КУ в банках України;

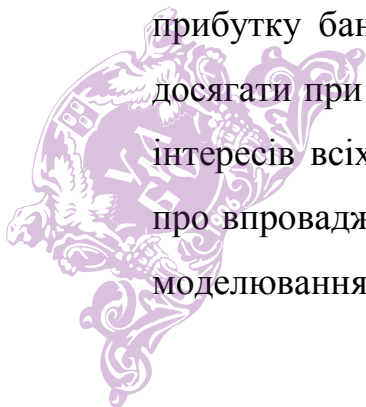




– зміст поняття «корпоративне управління» через визначення сутності КУ, встановлення основних учасників, мети, принципів КУ та розкриття економічного змісту поняття «механізм корпоративного управління», під яким розуміється комплекс процесів, що забезпечують взаємовідносини між структурами корпоративного управління банку щодо формування та розвитку відповідних мотивів участі зацікавлених в управлінні банком осіб. Такий підхід, на відміну від існуючих, дає змогу систематизувати відмінності між існуючими науковими школами КУ (англосаксонською, європейською, японською та українською), забезпечити стійкий розвиток банків за допомогою врахування принципів корпоративного управління при прийнятті рішень;

– категоріальний апарат КУ за рахунок уточнення понять «мотив» та «інтерес стейкхолдерів», при цьому мотив виступає нематеріальною формою інтересу, який спонукає стейкхолдерів до формування відповідних відносин у процесі управління діяльністю банків, що дало змогу систематизувати та уточнити основні принципи КУ.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані в роботі теоретичні положення та науково-методичні рекомендації можуть бути використані банками, державними органами з регулювання та нагляду за фінансовими посередниками у процесі організації та управління діяльністю банків, а також вищими навчальними закладами у навчальному процесі. Науково-методичні положення дисертаційної роботи щодо застосування принципів корпоративного управління у діяльності банків використані в АТ «ОТП Банк» (довідка про впровадження від 11.09.2012 № 58). Методичний підхід до формування системи показників, що дозволяє при здійсненні управління діяльністю банку орієнтуватись на вартість банку, рівень прибутку банку, економічну додану вартість, вартість залучення капіталу та досягати при цьому максимізації ефективності діяльності банку з урахуванням інтересів всіх учасників, використано у діяльності ПАТ «Ощадбанк» (довідка про впровадження від 07.09.2012 № 10-014/5в). Науково-методичний підхід до моделювання змін у ліквідності, капіталі та корпоративному управлінні банків з



використанням показника економічної доданої вартості використано в АТ «УкрСиббанк» (довідка про впровадження від 23.08.2012 № 047/09). Уточнена система матеріальних стимулів вищого керівництва банків використана у діяльності банку ПАТ «Столичний» (довідка про впровадження від 03.09.2012 № 012-08/1743).

Одержані дисертантом наукові результати використовуються в навчальному процесі у ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» при викладанні дисциплін: «Управління фінансами акціонерних товариств», «Фінансовий ринок» та «Управління в транснаціональних корпораціях» (акт про впровадження від 18.09.2012).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою роботою. Наукові положення, висновки, рекомендації і розробки, які виносяться на захист, одержані автором самостійно і відображені в опублікованих працях. Результати, опубліковані дисертантом у співавторстві, використані у дисертаційній роботі лише в межах його особистого внеску.

**Апробація результатів дослідження.** Основні наукові положення дисертаційної роботи доповідалися, обговорювалися та отримали схвальну оцінку на наступних науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Corporate Governance and Regulation: Outlining New Horizons for Theory and Practice» (2012 р., м. Піза, Італія); XII Міжнародна науково-практична конференція аспірантів та студентів «Теоретичні та прикладні аспекти аналізу фінансових систем» (2012 р., м. Львів); Науково-практична конференція аспірантів, молодих учених та науковців «Проблеми та перспективи розвитку регіональної ринкової економіки» (2011 р., м. Кременчук); Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (2011 р., м. Львів); VI Міжнародна науково-практична конференція «Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків» (2011 р., м. Черкаси); Міжнародна науково-практична конференція «Міжнародна банківська конкуренція: теорія і

практика» (2010 р., 2011 р., м. Суми); XIV Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України» (2011 р., м. Суми); II Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми правового регулювання фінансово-кредитних відносин» (2011 р., м. Суми).

**Публікації.** Основні наукові положення та висновки даного дисертаційного дослідження викладено й опубліковано у 18 наукових працях загальним обсягом 10,39 друк. арк., з яких особисто автору належить 6,96 друк. арк., у тому числі: 1 розділ у колективній монографії, 6 статей у фахових журналах та збірниках наукових праць, 8 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій, 3 публікації у нефахових виданнях, в тому числі іноземною мовою.

**Структура і зміст роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Повний обсяг дисертації складає 244 сторінки, у тому числі на 86 сторінках розміщено 24 таблиці, 23 рисунки, 9 додатків та список літератури зі 195 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ

### 1.1 Визначення ролі та місця банків в системі фінансових відносин

Роль банків у системі фінансових відносин пов'язана зі специфікою їх діяльності, природою операцій, які вони виконують, та особливостей побудови фінансової системи. Відзначимо, що єдність у даному питанні важко знайти серед науковців.

Один із підходів до визначення суті фінансової системи сформулював В.М. Опарін: «...фінансова система, з точки зору внутрішньої структури – це сукупність відносно відособлених взаємопов'язаних сфер і ланок, які відображають специфічні форми і методи фінансових відносин» [49].

Дискусійним також видається напрям питань, що відповідають за внутрішню структуру фінансової системи. Дослідниками відзначено відсутність єдності у розумінні її складових. Різниця полягає у критеріях, що обрані у якості ознак структури фінансової системи. Так, прийнято вважати, що такими критеріями виступають: «суб'єкт фінансових відносин, інституційне забезпечення, рівень економічної системи, фонди грошових коштів...», глибина відносин тощо [49].

Опаріним запропоновано функціонування фінансової системи графічно розглядати через призму кругообігу фінансових ресурсів, що й зображено на рисунку 1.1. Відмітимо, що в силу складності категорії та значної кількості елементів і зв'язків між ними, схематично кругообіг зображено дещо в спрощеному вигляді. Згадувані фінансові ресурси за схемою знаходяться у розпорядженні фірм, комерційних банків та інституційних інвесторів. Виступаючи власниками ресурсів, банки та інституційні інвестори грають також роль фінансових посередників, забезпечуючи рух коштів від продавця до споживача ресурсів. Вони акумулюють тимчасово вільні кошти фірм та

забезпечують подальше використання ресурсів. Не виключається також можливість потрапляння фінансових ресурсів до страхових фондів. Проте, знову ж через інституції фінансового ринку ресурси потрапляють в кругообіг [2].

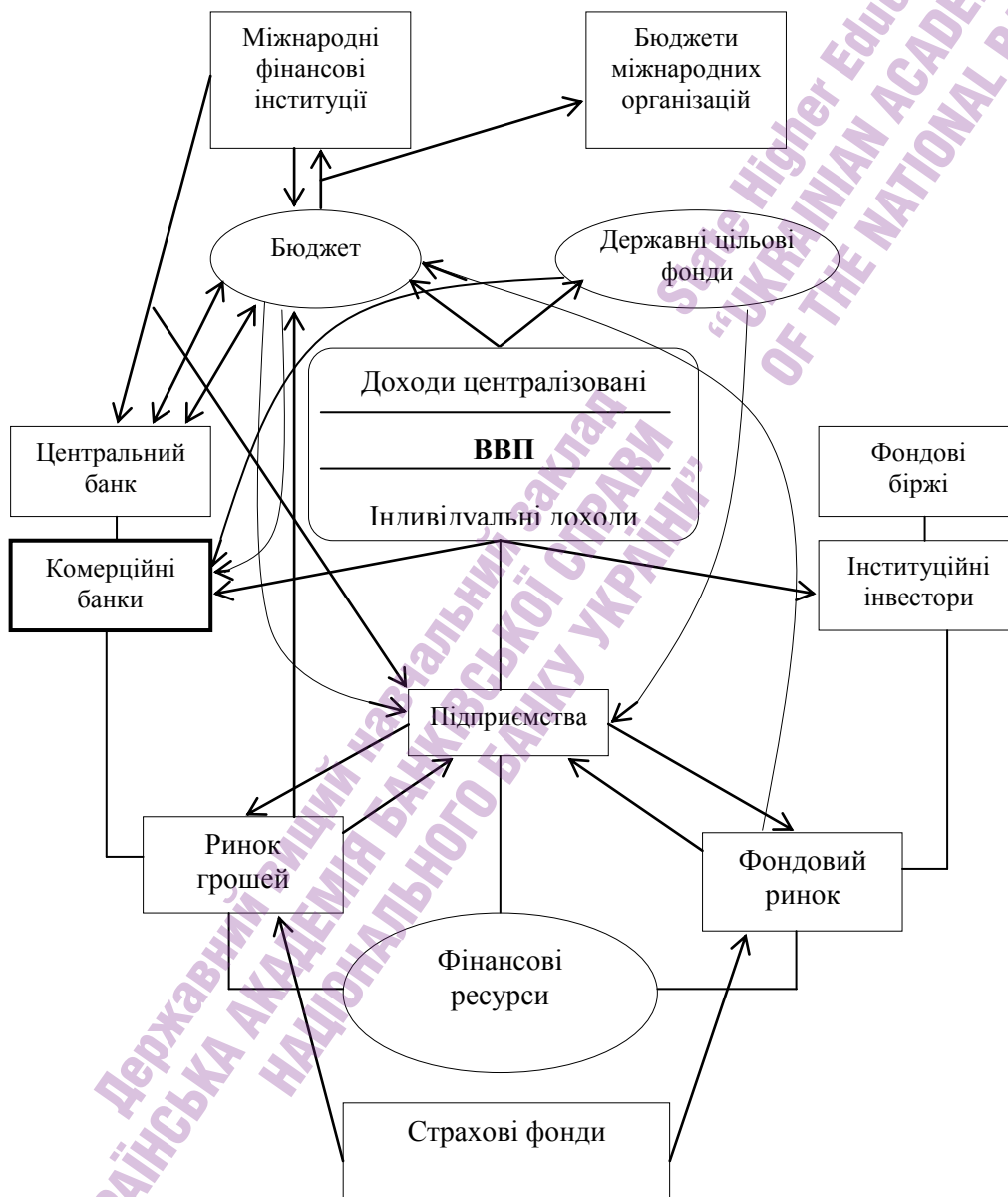


Рисунок 1.1 – Організація функціонування фінансової системи (за Опарінім В.М.)

Джерело: 49.

Важливо дослідити також питання структуризації фінансів. Розповсюдженим підходом є рівень економічної системи, що лежить в якості

критерію структуризації. Відповідно, за рівнями виділяють фінанси підприємств, тобто суб'єктів господарювання на мікрорівні, фінанси держави на макрорівні, на рівні світової економіки – міжнародні фінанси. Найвищим та найбільш теоретизованим є рівень, на якому пропонується виокремлювати фінансовий ринок. Дослідники теорії фінансів зазначають, що окремо взятий рівень має певний набір доходів та видатків, обумовлюється відповідним організаційним забезпеченням, методичним забезпеченням, а рівень фінансового ринку характеризується наявністю різних форм ресурсів та методів і засобів їх торгівлі [4].

В рамках даної роботи необхідно зосередити увагу на фінансовому ринку, структура якого зображена на рисунку 1.2. Вітчизняні дослідники з фінансів відзначають важливість фінансового ринку як складової фінансової системи, що має особливий статус. Особливість зумовлена представленням фінансового ринку як певної надбудови, що забезпечує рух фінансових ресурсів з метою отримання цих ресурсів усіма учасниками системи. Поряд із важливістю у якості складової фінансової системи, фінансовий ринок розглядається як складова ринкової економіки поряд з ринком праці, технологій, засобів виробництва тощо [30, 78].

Купівля та продаж фінансових ресурсів за визначенням І.О. Школьник формує природу відносин, що реалізуються на фінансовому ринку. Фінансові ресурси у якості ціни мають плату за їх використання. Зважаючи на природу самих фінансових ресурсів, науковцями пропонується розглядати саме процент у якості плати. Суперечливими виявляються питання щодо розподілу фінансового ринку на складові. Прийнято розрізняти ринок капіталів та грошовий ринок у якості ланок фінансового ринку [78]. Зважаючи на такий підхід у розподілі фінансового ринку, зупинимось на визначенні ролі банків у фінансовій системі.

Грошові кошти можна купити саме на грошовому ринку. Він функціонує за допомогою кредитної системи, що представлена установами, які, концентруючи тимчасово вільні кошти, мають можливість їх продавати –

надавати в кредит. Такі установи можуть бути представлені банківською системою разом із сукупністю банків у ній та небанківськими кредитними організаціями [78].

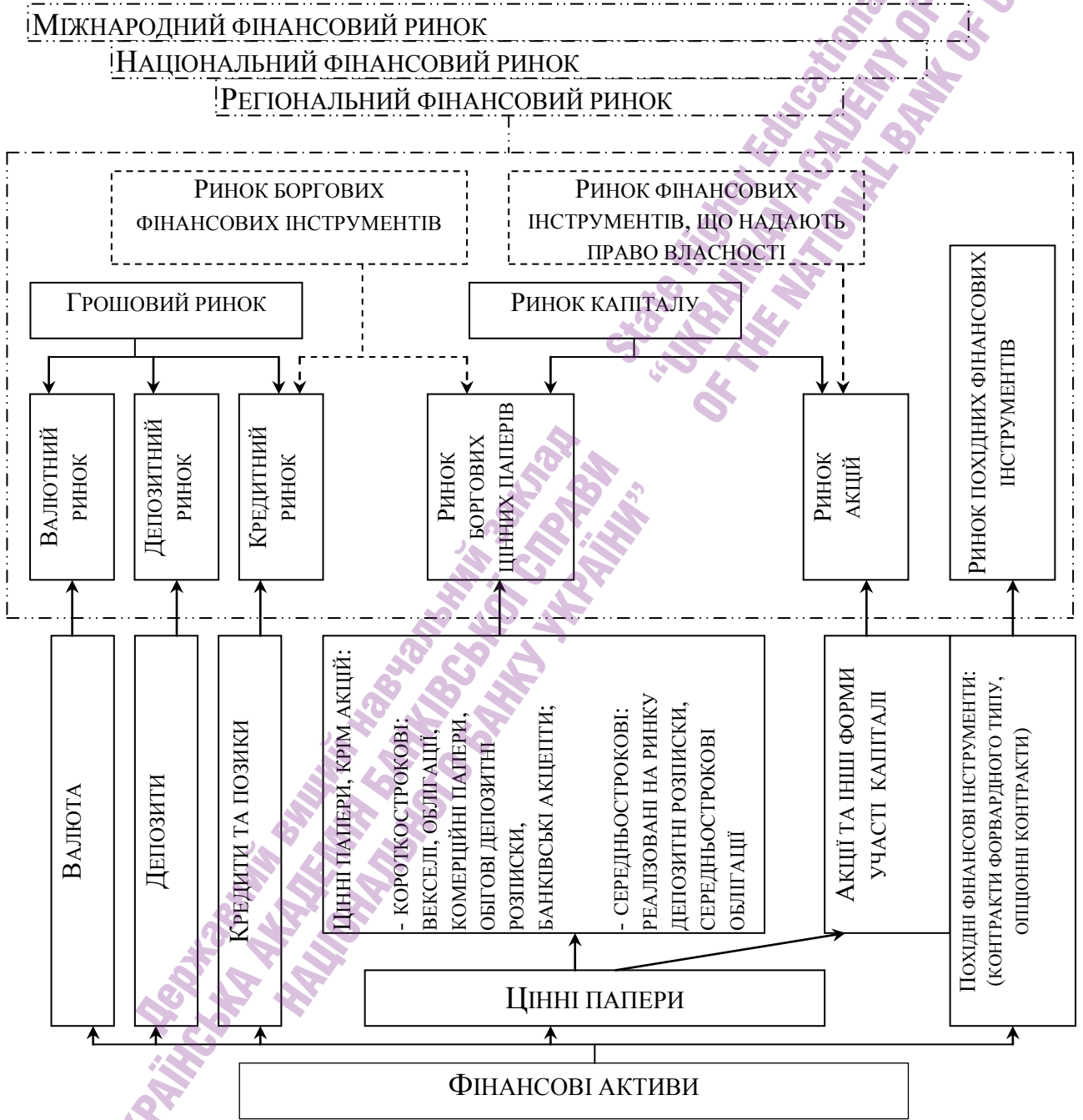


Рисунок 1.2 – Структура фінансового ринку (За І. О. Школьник)

- за набуттям права власності
- ..... за регіональною ознакою

Джерело: 78.



Банківська система, представляючи ключовий елемент кредитної системи (рис. 1.3), включає банки та центральний банк. На останній покладена роль забезпечення стабільності економіки, емісії грошей, управління та регулювання банківською системою, організація обігу в країні [78].

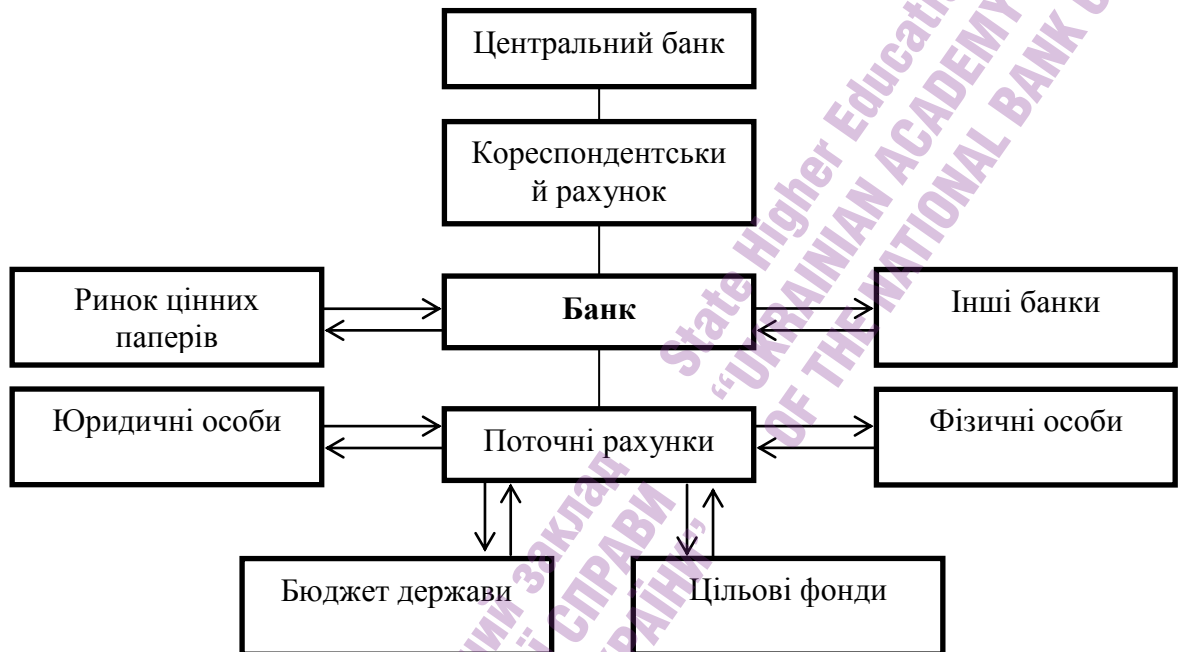


Рисунок 1.3 – Грошові потоки кредитного ринку  
Джерело: 4.

Нормативно-правове забезпечення України визначає банк як «...юридичну особу, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги, відомості про яку внесені до Державного реєстру банків» [54]. Більше того «...банківською діяльністю є залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб» [54]. Таким чином ми бачимо, що банки в Україні мають виключну роль щодо акумулювання ресурсів населення та подальшого перерозподілу цих коштів, що в свою чергу може мати суттєвий вплив на розвиток економіки.

Сучасний банк представляє собою автономне, специфічне та самодостатнє підприємство, продуктом діяльності якого є: формування платіжних засобів (грошової маси), а також послуги, представлені кредитом,



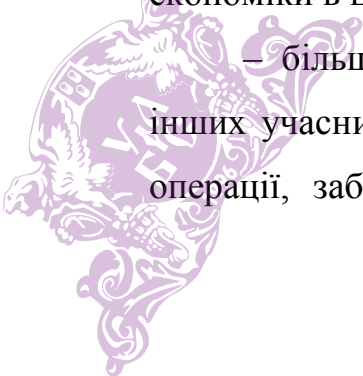
гарантіями, консультуванням, управлінням активами, портфелем цінних паперів, майном тощо. В сучасних умовах роль банку підвищується, особливо зважаючи на їх роботу з перетворення коштів у джерело подальшого стимулювання росту та розвитку виробництва. Такий ефект досягається за рахунок можливості акумулювати значні обсяги грошових ресурсів. Постійна взаємодія з виробниками продуктів та послуг в економіці, визначає специфічну роль банків та зумовлює необхідність виваженого регулювання їх діяльності [21; 22; 26; 27].

Варто перейти до визначення функцій банків. Перебуваючи на ринку поряд із іншими учасниками, зокрема інвестиційними фондами та компаніями, банки мають ряд спільних рис із ними. Основна з них полягає у концентрації тимчасово вільних коштів, що знаходяться у руках низки власників (фірм, держави та суспільства в цілому) і раціональному їх подальшому розподілі.

Проте, це тільки кількісна характеристика, що торкається діяльності банків та небанківських кредитних установ. Банки, на відміну, від інших організацій мають особливість перетворювати ці кошти (грошові кошти фірм, домогосподарств, бюджету держави та інших цільових фондів) у кредитні ресурси, що є основою подальшого розвитку та функціонування економіки [4; 22; 23].

На основі [23] стверджуємо, що серед інших учасників фінансового ринку банки місце відіграють одну з основних ролей. Це проявляється в наступному:

- більша доля перерозподілу капіталу (позичкового) припадає саме на банки, на відміну від інших учасників (небанківських кредитних установ);
- маючи можливість направляти кошти на підтримку виробництва, зміну ринкової кон'юнктури, банки мають можливість впливати на зростання економіки в цілому;
- більше того, саме банки здійснюють операції з грошовими коштами інших учасників – тримають їх на рахунках, здійснюють розрахунково-касові операції, забезпечують кредитами з наявних грошових коштів тощо. Такі



можливості дозволяють банкам суттєво впливати на інших учасників фінансового ринку;

– спеціалізація небанківських кредитних установ та їх чіткий розподіл за певними сегментами на ринку, дозволяють банкам бути універсальними установами, що надають широкий спектр послуг. Через це банки отримують ширші можливості щодо впливу на поведінку економіки країни, аніж інші фінансові посередники.

Виокремлення банків як самодостатньої та окремої групи учасників фінансового ринку базується на таких їх особливостях, визначених відповідними функціями [23]:

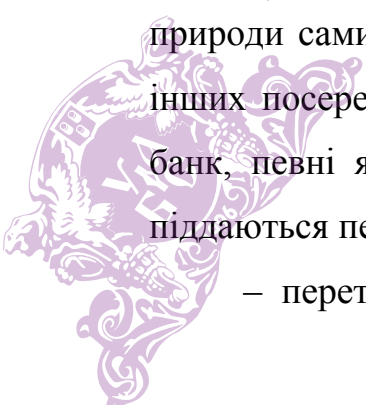
– здійснення депозитної діяльності (приймання грошових коштів на депозити), за якої власник депозиту (вкладник) може розпоряджатися власними коштами. Із такими можливостями пов'язана проблема забезпечення належної ліквідності банку. Науковці схильні стверджувати, що вирішення цього питання лежить у площині надання переваг вкладенню коштів власників депозитів у високоліквідні активи. На їх думку, такий вихід забезпечує вирішення питання погіршення ліквідності банку;

– можливість впливу на пропозицію грошей за рахунок операцій із залучення та розміщення грошових коштів робить діяльність банків відчутною для економіки і такою, що потребує чіткого регулювання та контролю.

Визначені особливості обумовлені функціями, які виконують банківські установи. Відповідно до позиції окремих науковців [64, 65] виділяють різні набори функцій банківських установ. Зокрема, Савлук І. М., Мороз А. М., Пуховкіна М. Ф. виділяють: трансформаційну та емісійну.

На їх думку трансформаційна функція походить від посередницької природи самих операцій, що виконують банки, та від відмінностей банків від інших посередників. Уданому контексті передбачається, що, проходячи через банк, певні якісні характеристики, що пов'язані з ризиком, строками тощо, піддаються певним перетворенням [64]:

– перетворення ризику;



- перетворення обсягів;
- перетворення строків;
- просторові перетворення.

Перетворення ризику пов'язане, перш за все, з природно високим ступенем ризику у діяльності банків. Впроваджуючи належну систему виявлення, аналізу та контролю за ризиками, можна мінімізувати їх для забезпечення впевненості у роботі банку для вкладників та власників банку. Серед заходів, що сприятимуть зниженню ризиків та їх перетворенню відносять диверсифікацію діяльності, резерви під активні та пасивні операції, диференціація ставок за ступенем ризику, система страхування депозитів тощо;

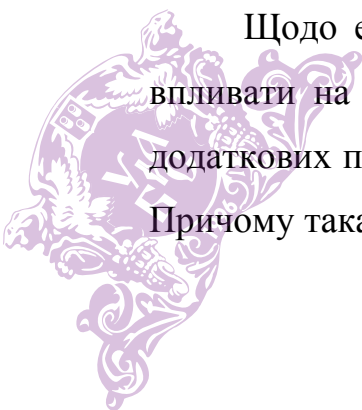
Перетворення строків пов'язана перш за все з можливістю банку залучати грошові ресурси від різних власників цих ресурсів протягом невизначеного терміну та на визначених умовах. Маючи у своєму розпорядженні інформацію про строки, банки можуть акумулювати кошти, залучені на короткострокових умовах, та використовувати їх у вкладеннях в активи на значно довший період. Така можливість вигідна як державі (через можливість отримати ресурси під довгострокові проекти), так і звичайним учасникам ринку (через можливість отримати ресурс на умовах довгостроковості, якщо цього вимагає проект).

Перетворення обсягів також стосується попередньо визначених можливостей із залучення грошових ресурсів від маси дрібних власників з подальшим їх акумулюванням та нарощуванням об'ємів. Таке акумулювання надає можливість отримувати ще більші ефекти від масштабу.

Просторові перетворення стосуються географії можливих власників залучених ресурсів банку. На практиці це значить, що акумульовані ресурси за своїм походженням відносяться до різних країн чи регіонів.

Щодо емісійної функції, то суть її розкривається у можливості банком впливати на пропозицію грошей шляхом її збільшення (при умові вливання додаткових платіжних засобів в оборот) та зменшення (за умови їх вилучення).

Причому така можливість є як у центрального банку так і у комерційних банків



шляхом або ж емісії готівки (у першому випадку), або ж депозитних грошей (у другому) [64].

Інший підхід щодо визначення функцій банків наведено Прокопенком І. Ф., Ганіним В. І., Соляром В. В. та Масловим С. І. [58], які пропонують класифікацію функцій банків наведену в таблиці 1.

Таблиця 1.1 – Класифікація функцій банків (за Прокопенко І. Ф., Ганіним В. І., Соляром В. В. та Масловим С. І.)

<b>Функції</b>	<b>Економічне значення</b>
Концентрація коштів	діяльності стимулювання кредитної діяльності, заощаджень в країні
Кредитно-посередницька	ресурсів забезпечення вільного доступу до фінансових ресурсів та їх руху
Розрахунково-платіжна	кваліфіковане управління розрахунками і платежами
Емісійна	кредитів сприяння росту емісійної маси в економіці
Емісійно-засновницька	сприяння ефективному використанню заощаджень
Надання послуг	врахування та задоволення потреб клієнтів

Джерело: 58.

Зважаючи на зазначені особливості та функції, зазначимо, що виконання банком операцій є реалізацією його функцій. Проте, кількість та якість таких функцій є різною залежно від країни чи регіону, розміру, типу банку тощо.

Більше того, як зазначалося раніше, значення банків для економіки в цілому обумовлюється виконуваними банками функціями. Виконуючи чи то перетворювальну чи то емісійну функції, направлені на прискорення обігу капіталу в країні, розширення обсягів виробництва та підвищення його ефективності, задоволення потреби держави в платіжних засобах, забезпечення грошового обороту держави, формування та розвитку платіжної дисципліни в країні, банки створюють належні умови для інших суб'єктів фінансових відносин з метою забезпечення їх належного функціонування [58].

Зосередимо також увагу на питанні, що й сьогодні не отримало однозначної відповіді у наукових колах серед дослідників банківської справи та фінансів. Таким питанням є розуміння банку як фінансового посередника чи

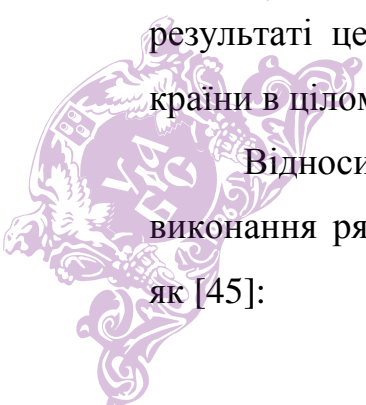
специфічним підприємством, результатом діяльності якого виступає фінансовий продукт, що реалізується на специфічному ринку.

У наукових колах існує думка, що банк можна розглядати з позиції двох рівнів: мікроекономічного та макроекономічного. На макроекономічному рівні банк приймає участь у суспільному відтворенні та неминуче буде пов'язаний з рухом та розподілом капіталу. У такому випадку установа сприймається як звичайний посередник на фінансовому ринку. На мікроекономічному рівні банк сприймається фірмою, тобто одним із багатьох суб'єктів на ринку. Логічним буде питання продукту чи послуг, що надає таке підприємство. Проте, враховуючи, що продукт у банку специфічний і те, що банк є і продавцем і виробником свого продукту, його сприйняття як підприємства є обґрунтованим.

У зв'язку з цим окремими науковцями пропонується розглядати банк і як підприємство і як фінансового посередника одночасно. Аргументами такому підходу служать наявність поділу сприйняття банку між дослідниками, що вивчають макроекономічні проблеми (банк сприймається як посередник), та дослідниками, що вивчають мікроекономічні проблеми (банк сприймається як підприємство, так звана «фабрика кредиту») [23]. Проте, жодним чином, жоден із науковців не заперечує виключно особливої ролі банків у системі фінансових відносин.

Банки сьогодні спроможні пропонувати широкий вибір продуктів та послуг клієнту, а значна кількість операцій, що виконує банк, дає змогу залишатися фінансово стабільними навіть за несприятливих умов [1, 71]. Сьогодні саме банки можуть виступати тими інституціями, що з позиції нормативно-правового, організаційного та інших аспектів можуть належним чином забезпечувати перерозподіл фінансових ресурсів у державі. У кінцевому результаті це призведе до їх ефективного використання та росту економіки країни в цілому.

Відносини з перерозподілу фінансових ресурсів банками передбачають виконання ряду операцій. За основу таких операцій приймають такі складові як [45]:



- акумулювання ресурсів шляхом мобілізації тимчасово вільних коштів;
- віддача акумульованих ресурсів на подальший розвиток економіки.

Акумулювання ресурсів шляхом мобілізації тимчасово вільних коштів найбільш розповсюджено може реалізовуватись через:

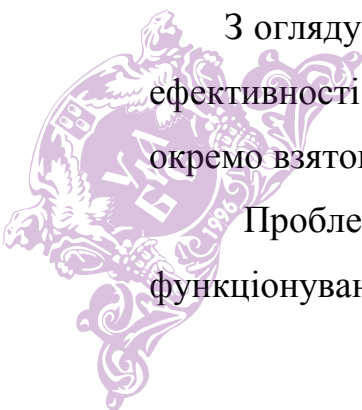
- залучення депозитів;
- емісію цінних паперів банку.

Варто також зупинити увагу на питаннях, пов'язаних з управлінням діяльністю банків та системою фінансових відносин у країні. Саме система таких відносин слугує передумовою для ефективного управління економікою. Дослідники фінансів стверджують, що важливим елементом функціонування системи фінансових відносин є принципи організації фінансових систем, котрі по суті є уніфікованими або ж такими, що мають спільні риси. Окрім цього. Фінансові відносини можуть бути організовані відповідно до моделі функціонування фінансового ринку – банкоцентричної (характерна для країн Європи) та орієнтованої на ринок капіталу (характерна для Англосаксонських країн) [32, 78].

Для подальшого визначення ролі банків та їх впливу на ефективне функціонування економіки важливого значення набуває питання конкретизації моделі фінансового ринку в Україні. Згідно підходу І. Школьник та В. Корнеєва в Україні на сьогодні склалася модель фінансового ринку, яка у більшій мірі має характеристики банкоцентричної. У даному аспекті роль банків в економіці є суттєвою, оскільки згідно такого типу моделі фінансового ринку саме банківський кредит поряд із власними ресурсами суб'єктів господарювання є джерелом для ефективного розширеного відтворення [32, 78].

З огляду на зазначене, справедливим видається твердження про залежність ефективності розвитку економіки від рівня розвитку банківської системи та окремо взятого банку [5, 7].

Проблеми, що переслідують банківську систему, мають відгук і у функціонуванні реального сектора. Вітчизняні дослідження встановили, що



саме банківська система стає першим елементом, що приймає негативні наслідки фінансової кризи [2; 5; 51].

Отже, стабільність та належна організація управління діяльністю кожного банку окремо безпосередньо впливає на ефективне функціонування банківської системи. Це, в свою чергу, забезпечує функціонування системи фінансових відносин в країні та сприяє економічному зростанню. За умов провідної ролі банків у перерозподілі фінансових ресурсів у державі управління діяльністю банків є вкрай важливим питанням. Подальшого розгляду потребують саме питання управління діяльністю банків, основних принципів його організації тощо з метою забезпечення росту економіки.

## 1.2 Суть, цілі та завдання процесу управління діяльністю банків

Стрімкий розвиток ринку банківських послуг сьогодні поставив перед вищим керівництвом банків низку викликів: кризи в економіці держав як розвинутих, так і таких, що розвиваються, політична нестабільність, соціальна напруженість як результат проблем в економіці та політиці.

Тому питання управління діяльністю банками, особливо в умовах невизначеності та непередбачуваності, і до сьогодні вбачається передумовою для забезпечення функціонування банківської системи. Визначені виклики зумовлюють необхідність підвищення рівня управління діяльністю банків.

Управління діяльністю банку разом із суб'єктами, інструментами, забезпеченням можуть скласти систему управління банком. Розповсюдженим серед науковців є підхід щодо ототожнення системи управління банком та органів управління банку. Така точка зору є занадто спрощеною. Проте, вона визначає роль цих органів (структур) у забезпеченні належного управління діяльністю банку. Налагодження взаємовідносин між ними, розподіл функціонального навантаження та виважений зв'язок між ними є гарантією ефективної системи управління у банку. У іншому випадку можна отримати

ситуацію, коли інтереси учасників управління банком не будуть враховані, або ж матимуть викривлений вигляд, що призводитиме до створення конфліктних ситуацій. Науковці зазначають про наявність суперечностей між радою директорів, акціонерами, клієнтами, вищим керівництвом (менеджерами) тощо [19, 34].

Щодо рівнів управління діяльністю банків, то окремі науковці стверджують про існування стратегічного та оперативного рівнів. Стратегічний рівень включає в себе встановлення загальних цілей на рівні стратегії, місії тощо. Тактичний та оперативний рівні зводяться до реалізації поставлених цілей за допомогою відповідної системи дій, визначеної на стратегічному.

Проте існує думка [34], що рівнів можна виділяти три, зокрема процес управління в банку відповідно до трьох рівнів визначено на рис. 1.4. На кожному з рівнів можна виділити суб'єкт управління у банку, об'єкт управління у банку, безпосередньо деталізовані процеси управління у банку. Особливої уваги у контексті реалізації стратегічних рішень та стратегічного контролю заслуговує стратегічний рівень. Саме на цьому рівні реалізується корпоративне управління у банках, ефективне використання основних підходів якого може мінімізувати протиріччя між основними учасниками, забезпечити стабільний розвиток банківської системи тощо.

Управління діяльністю банку має стосуватись системи процесів та відносин, які є невід'ємною його частиною. До таких часто відносять фінансові, організаційні та соціальні відносини та процеси, що виникають у діяльності банку.





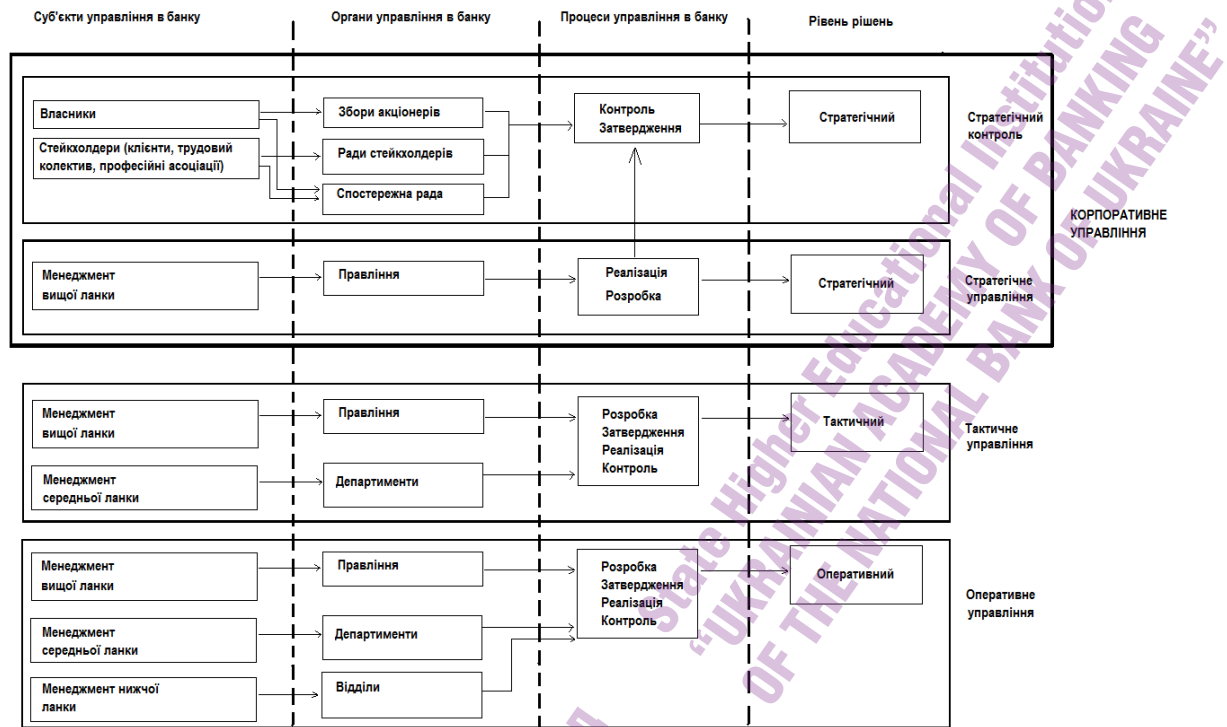


Рисунок 1.4 – Процес управління у банку та місце корпоративного управління у банку (за О.М. Костюком)

Джерело: 38.

До об'єкту управління діяльністю банку вітчизняні науковці схильні відносити безумовно банк, що діє в економічному, правовому, політичному, соціальному середовищі включно з напрямками банківської діяльності. Причому, власне, банк представляє, на їх погляд, сукупність таких складових як капітал банку; податки; активи банку; кошти, залучені та запозичені від інших учасників економічних відносин; організаційну структуру банку; процедури звітності та обліку [52].

Погоджуючись з думкою Л. Примостки, відзначимо, що на сьогодні «...відповідальна особа або група осіб...» уповноважені «...приймати управлінські рішення та нести відповідальність за ефективне управління банком. У комерційному банку суб'єктами управління є члени Правління банку, члени Ради директорів банку, особи, які обіймають керівні посади (керівництво), команда управлінців, що безпосередньо здійснюють управління діяльністю банку» [52].

Сьогодні діяльність банків характеризується наявністю різних варіантів та способів управління ними, навіть попри їх приналежність до єдиної банківської системи. Така відмінність та необхідність постійних удосконалень зумовлена доволі високим рівнем конкуренції, наявністю певних стратегічних орієнтирів банків, їх спеціалізації на окремих сегментах, постійним розвитком теорії фінансів, маркетингу, управління, появою нових технологій, постійним удосконаленням принципів управління тощо.

Згідно позиції окремих науковців, управління в банках можна поділити на три сфери. До першої відносять сукупність економічних процесів у банку, до другої – сукупність процесів щодо управління та організації взаємовідносин з персоналом банку, а до третьої – сукупність процесів з управління інформацією (рис. 1.5) [44].



Рисунок 1.5 – Складові управління в банках

Джерело: 44.

Належне управління діяльністю банку передбачає здійснення ефективної роботи банку та його вищого керівництва за умов непередбачуваного зовнішнього середовища [11; 75; 76]. Це забезпечить стабільну роботу та стійкість банку.

Забезпечення ефективності управління діяльністю банку є передумовою забезпечення його конкурентоспроможності, отримання прибутку, підвищення ступеня надійності. Таке управління досягається за рахунок наявності у

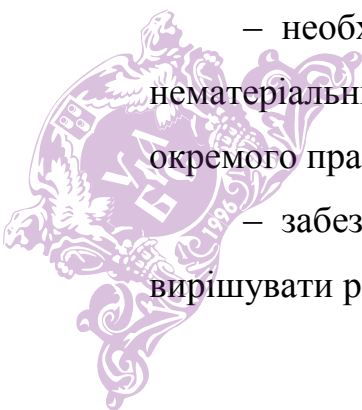
керівних структур своєчасної, перевіреної та надійної оперативної інформації [44].

Окрім цього, існування банку в умовах сучасної економіки вимагає такого управління його діяльністю, яке б спрямовувалося на досягнення та реалізацію встановлених власниками банку цілей та визначених завдань.

Процес управління діяльністю банку вітчизняні науковці у галузі фінансів пропонують розглядати з позиції його зв'язку з формування, поділом та перерозподілом його фінансових ресурсів. Такі відносини торкатимуться стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління; збирання, обробки та аналізу фінансової інформації; управління відповідальним персоналом банку; маркетингом; регулюванням та контролем діяльності банків тощо [44].

Більше того, не оминули вітчизняні дослідники і роль принципів управління діяльністю банків. Поряд із принципами, виділяють також важливе значення інструментарію для їх належної реалізації. Такими принципами, що є загальноприйнятими для різних сфер діяльності, виступають [52]:

- зусилля суб'єктів управління мають бути спрямовані на реалізацію поставлених завдань;
- мета, засоби її досягнення та результат перебувають у взаємозалежності та єдності;
- аналіз, планування, організація та контроль поряд із регулюванням складають єдиний комплекс процесу управління;
- єдність планування на всіх рівнях: від стратегічного до оперативного з метою встановлення постійного протікання певного процесу;
- прийняття управлінських рішень має здійснюватись під контролем;
- необхідність постійного використання стимулів, як матеріальних так і нематеріальних, з метою забезпечення ефективності роботи як колективу, так окремого працівника;
- забезпечення гнучкості у системі управління, що дає можливість вирішувати різні задачі, як управлінські, так і суто функціональні.

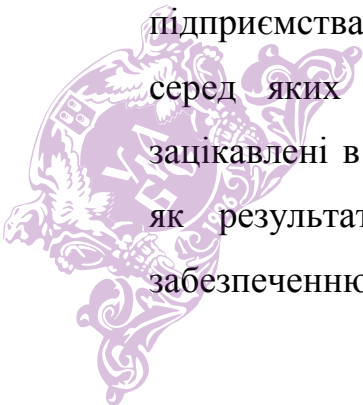


Мінливість зовнішнього середовища банку вимагає швидкої реакції та постійної роботи над створенням нових продуктів, яким передують змістовний аналіз політичної, економічної та інших складових, розробка та впровадження відповідних змін до стратегії поведінки на ринку. У даному аспекті відзначається роль функціональних підрозділів банку та організаційної структури банку в цілому. Наштовхуючись на проблеми, викликані недосконалістю такої структури, порушенням координації основних елементів системи, некомпетентністю персоналу банку, банк відчуває зниження рівня обміну інформацією, погіршення якості прийнятих рішень, що відбивається на стабільності у його діяльності.

Виходячи з цього, одним із основних завдань в управлінні діяльністю банків можна визначити побудову належної системи взаємодії між структурами управління банком для забезпечення реалізації відповідних принципів управління, цілей управління та задач управління банком. Особливе місце у даному завданні може відводитися саме структурам корпоративного управління в банках.

Формування та реалізація стратегії і тактики управління діяльністю банку визначені та обумовлені цілями діяльності банку та завданнями, що поставлені для їх досягнення. Вітчизняні науковці пропонують розрізняти такі цілі. Саме цілі діяльності банку покладено в основу концепції діяльності та розвитку банку та провідних напрямів його діяльності. В свою чергу, цілі функціонування банку є підґрунтям для цілей управління діяльністю банку. Така градація цілей знаходиться у гармонії з визначеною метою банку [52].

За Кириченко та ін. [29, 31] метою діяльності банку визначено максимізацію прибутку. Така мета відповідає розумінню банку як комерційного підприємства, хоча і з певною специфікою у діяльності. Основні стейкхолдери, серед яких власники (акціонери), трудовий колектив та клієнти банку зацікавлені в прибутковості діяльності банку. Проте, розуміння прибутковості як результату збільшення прибутків та зменшення витрат не сприяє забезпеченню довгострокової роботи банку.



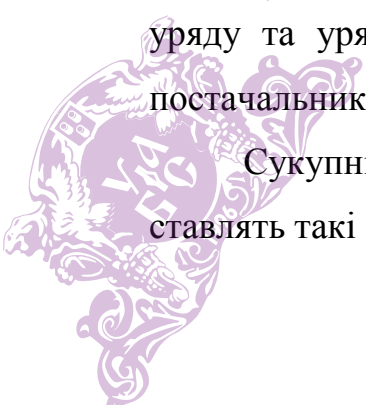
У такому випадку дослідники схильні стверджувати, що економічний зміст мети у діяльності банку має спиратися не на отримання короткострокової прибутковості, а на збільшення вартості банку, яке забезпечується довгостроковим плануванням прибутків банку, зростанням обсягів операцій банку, присутність контролю за ризиками у діяльності банку, дивіденди та ріст ринкової оцінки вартості банку.

Тому визначимо, що головною метою діяльності банків науковці визначають отримання прибутку (як і у будь-якого іншого комерційного підприємства), проте у контексті довго строкості такої мети. У зв'язку з цим розширюється перелік необхідних задач управління діяльністю банку.

Багато досліджень стосуються особливостей банку, як комерційного підприємства. Основною особливістю дослідники вважають акумулювання тимчасово вільних коштів учасників економічних процесів. Виходячи з таких переконань, зазначимо, що управління діяльністю банку має враховувати специфіку залучення коштів, уникнення проблем з їх несплатою вкладникам та іншим кредиторам. Окрім цього, забезпечення таких завдань для управління банком має стосуватись управління капіталом, ліквідністю, активами та зобов'язаннями, кредитним та депозитним портфелем банку тощо [29].

Відійшовши від економічної мети, що проявляється в отриманні прибутку, варто говорити і про соціальну складову мети управління діяльністю банку. Особливої актуальності вона набуває сьогодні, що і проявляється у включенні до стратегії діяльності банку соціальної відповідальності. Вона включає в себе не тільки високоякісний продукт для клієнта банку чи розробку нового, високій культурі обслуговування, наявності програми лояльності тощо, а й задоволення інтересів інших груп зацікавлених у роботі банку осіб, зокрема, уряду та урядових структур, Національного банку, асоціацій та об'єднань, постачальників тощо.

Сукупність соціальної та економічної складової у меті діяльності банку ставлять такі завдання для системи управління діяльністю банку [29, 44]:



– забезпечення прибутковості банку за умови визначення достатнього ступеня ризику. Реалізація завдання досягається за рахунок ефективного управління прибутком, витратами, капіталом, доходами, активами та пасивами банку тощо;

– забезпечення встановленого рівня ліквідності. Реалізація завдання досягається за рахунок належної системи управління грошовими потоками банку, пасивами, активами (особливо їх високоліквідною частиною), прогнозування грошових надходжень та витрат банку тощо;

– забезпечення управління ризиками. Реалізація завдання досягається за рахунок побудови належної системи аналізу, управління та контролю за ризиками, прогнозування розвитку тенденцій у світовій економіці, системи внутрішнього контролю за діяльністю банку;

– забезпечення ефективного управління персоналом банку. Реалізація завдання досягається побудовою системи оцінки якості роботи персоналу, внутрішнього контролю, системи матеріальних стимулів тощо;

– забезпечення умов, що дозволяють врахувати, визначити, реалізувати та проконтролювати задоволення потреб клієнта;

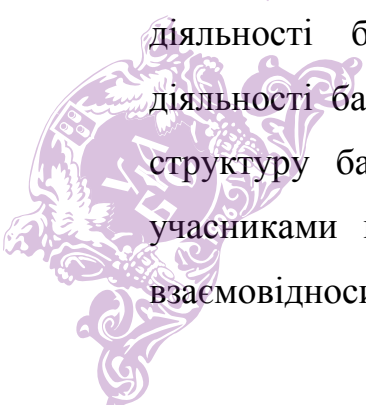
– забезпечення надійної та ефективної структури банку;

– забезпечення належного рівня контролю, безпеки інформаційного середовища банку;

– забезпечення ефективного управління банком в цілому;

– забезпечення умов для формування та розвитку корпоративної культури персоналу банку, забезпечення його творчого росту, підвищення продуктивності праці.

Не менш важливим поряд з економічною складовою в управлінні діяльності банку є нормативно-правове забезпечення та відповідність діяльності банку чинному законодавству. Нормативно-правова база визначає структуру банку до певної міри, модель взаємовідносин між основними учасниками процесу управління, забезпечує належний рівень конкуренції, взаємовідносини з державою, кредиторами, позичальниками та конкурентами.



У своїй діяльності, будуючи систему управління діяльності, банки також опираються на норми міжнародного законодавства та, в окремих випадках, інституційне забезпечення, що не затверджене конкретними нормами. Зазначимо, що нормативно-правове забезпечення формально визначатиме цілі та завдання управління діяльністю банку.

Досліджуючи ефективність процесу управління діяльності банків, науковці [29] стверджують, що він залежить також і від якісних характеристик управління. Такі дослідники схильні визначати управління скоріше як мистецтво аніж упорядковану систему, яка діє за визначеними принципами, має суб'єкт, об'єкт, інструменти, цілі та завдання. Відповідно, до якісних характеристик управління вони відносять:

- можливість і здатність прогнозувати кон'юнктуру ринку;
- рівень професіоналізму осіб, що приймають рішення;
- мистецтво формування команди;
- швидка реакція на зміни в середовищі;
- наявність в управлінні загальнолюдських етичних цінностей;
- схильність до ризику.

Проте, саме забезпечення формування та розвиток таких якісних характеристик покладено на керівні органи банку для забезпечення результату діяльності банку. Відповідно до цього, принципи побудови взаємовідносин органів банку і будуть визначати ефективність реалізації цілей та завдань управління діяльністю банку на різних рівнях (стратегічний, тактичний, оперативний). Визнаючи першочерговість стратегічного рівня в управлінні діяльністю банків, зазначимо, що саме управління діяльністю банків на основі принципів корпоративного управління забезпечує стабільність розвитку банків, та знаходить своє відображення у належному функціонуванні банківської країни системи через ефективну діяльність її основного елементу – банку.



### 1.3 Систематизація наукових підходів до корпоративного управління в банках

Наукова література з корпоративного управління на сьогодні має у своєму розпорядженні низку фундаментальних досліджень, що й становлять основу для подальшого розвитку корпоративного управління як науки. Проте, говорити про існування єдиного підходу до трактування терміну «корпоративне управління» практично неможливо. Огляд наукової літератури свідчить про наявність серед трактувань науковців певних спільних ознак, що дає змогу віднести їх до тієї чи іншої школи корпоративного управління.

«Етимологію терміну «корпоративне управління» можна пов'язувати з давньогрецькою та латинню (так як в обох мовах присутні схожі слова). «Корпоративний» («*corporate*») варто розглядати від латинського «*corpus*», що значить «організація», «тіло» та походить від латинського дієслова *corporare* (трансформуватися в одне тіло, організацію), звідки окремі науковці стверджують, що корпорація представляє «організацію» людей, тобто групу осіб, уповноважених діяти як одна особа (у сучасному трактуванні як юридична особа). «Управління» («*governance*») походить від латинізованого грецького *gubernatio* у значенні керівництва або органу, що здійснює управління та походить від грецького *kybernao* – направляти, скеровувати, вести у певному напрямку тощо» [6].

Корпоративне управління зазвичай «розглядається у вигляді сукупності структур і системи взаємовідносин для досягнення певних цілей». Рада Директорів є провідною структурою корпоративного управління. Проте, званих відносини х так званими «первинними учасниками» (як правило це акціонери) є не менш важливим. Серед інших не менш важливих учасників виділяють: менеджмент, робітники, клієнти, постачальники, кредитори тощо [18].

Середовище, до якого можна віднести інституційне та організаційне є факторами впливу на структури корпоративного управління. «...На відміну від XX століття, яке розглядають як еру менеджменту, XXI сторіччя сприймається

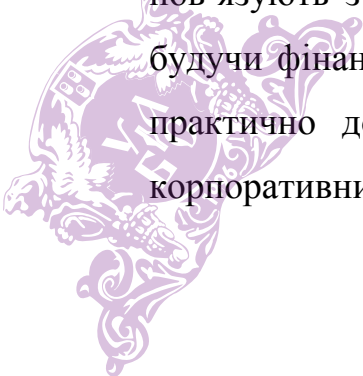


у наукових колах як таке, що зосереджує увагу на корпоративному управлінні. По суті обидва терміни «менеджмент» та «корпоративне управління» передбачають ключовим елементом контроль стосовно діяльності фірм (корпорацій). Хоча, «корпоративне управління» концентрує увагу на відповідності визначеним цілям та законності» [18].

Загалом, історію формування корпоративних структур доволі часто пов'язують зі сферою міжнародної торгівлі середини XVI століття. Згідно однієї з точок зору, перші акції були випущені «Московською компанією» («*Muscovy Company*», 1554 р.). Це була Британська компанія, заснована об'єднанням підприємців, що мали встановлені торгівельні стосунки з Російською імперією. Серед мотивів створення такої структури як акціонерне товариство можна виокремити такий як вирішення питань пошуку шляхів налагодження та покращення стосунків між країнами, у першу чергу, політичних, а також торговельних у частині подолання митних бар'єрів [38].

Не менш важливий вплив на історію розвитку корпоративних структур мали колоніальні компанії, появу котрих пов'язують з Європейськими країнами та сферою торгівлі. Так протягом кінця XVI початку XVII століття було утворено низку компаній, зокрема «Істлендська компанія» («*The Eastland Company*», 1579 рік), «Англійська Іст-Індійська компанія» («*The East-India Company*», 1600 рік), «Голландська Іст-Індійська компанія» («*The Dutch East-India Company*», 1602 рік). Остання відзначилася у тому ж 1602 році випуском акцій з необмеженим терміном дії. Такий метод залучення капіталу для здійснення торговельних операцій був фактично новаторським [34].

Виникнення товариств ознаменувалося низкою проблем, що супроводжують акціонерні структури і до цього часу. Перші проблеми пов'язують з «Компанією Південних морів» («*The South Sea Company*»), яка, будучи фінансовою пірамідою, збанкрутувала 1720 року. Від цього моменту і практично до кінця XVIII століття «завдяки» хвилі банкрутств розвиток корпоративних структур було майже призупинено. Відзначимо, що визначена

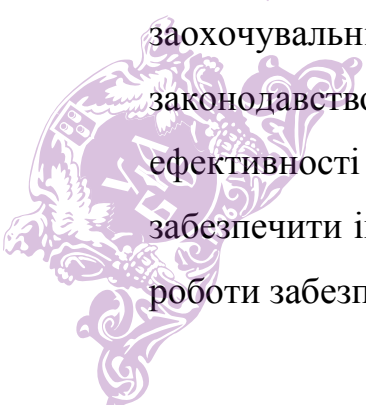


форма організації бізнесу частіше за все зустрічалася у банківській, будівельній, транспортній та комунікаційній сферах [38].

Акціонерна форма у діяльності банків починає бути розповсюдженою з середини XVII століття. Цей час пов'язують із створенням комерційного банку «Банк Паттерсона» («The Bank of Patterson») у Великобританії. Визначне місце в історії розвитку корпоративних структур належить банку «Банк Нью-Йорка» («The Bank of New York», 1792 рік). На час створення банку припадає організація Нью-Йоркської фондової біржі. «Банк Нью-Йорка» фахівці вважають тією структурою, котра вперше активно залучала фінансові ресурси за допомогою емісії акцій на фондовому ринку [38].

З початком розвитку фондового ринку організація корпорації супроводжувалася низкою дозвільних документів та різними процедурами і обмеженнями. Далі, ближче до середини XXI століття в Сполучених Штатах формується належна законодавча база, що суттєво полегшувала реєстрацію корпорації компаній у формі корпорацій. Поступово до початку XX століття низка бар'єрів була подолана. Початок же цього століття ознаменувався стрімким розвитком фінансового ринку. Це певним чином відобразилося і на корпоративних структурах – роздроблена власність, де частка найбільших акціонерів не перевищувала 10%, професійне управління висококваліфікованими найманими менеджерами [37].

Розмаїття підходів до розуміння корпоративного управління підкріплюється нижченаведеними визначеннями. До прикладу фахівець з корпоративного управління Матіасен стверджує, що корпоративне управління представляє собою область економіки, що досліджує яким чином забезпечити/мотивувати ефективне управління корпорацією використовуючи заохочувальні механізми, наприклад, контракти, організаційні моделі та законодавство. Проте ці питання часто обмежені проблемою підвищення ефективності фінансової діяльності, тобто яким чином власники можуть забезпечити інтереси вищого керівництва банку, щоб останні в результаті своєї роботи забезпечили конкурентний рівень рентабельності [164].



Ламбу визначає корпоративне управління «як цілісну систему процесів контролю, що встановлені внутрішньо та зовнішньо, над вищим керівництвом банку в цілях захисту прав власників капіталу».

Науковці на чолі з Дембом вважають, що корпоративне управління – процес, за допомогою якого фірми забезпечують (реалізують) права та інтереси стейкхолдерів (зацікавлених осіб) [107].

Згідно визначення Кедбері корпоративне управління «...представляє собою систему за допомогою якої компанії управляються та контролюються. Корпоративне управління забезпечує збереження балансу між економічними та соціальними, а також між індивідуальними та спільними цілями. Структура корпоративного управління має підтримувати ефективне використання ресурсів і вимагати адекватного контролю за тими, хто управляє тими ресурсами. Основна мета полягає у якнайтіснішому об'єднанні інтересів особистості, фірм та суспільства»[107].

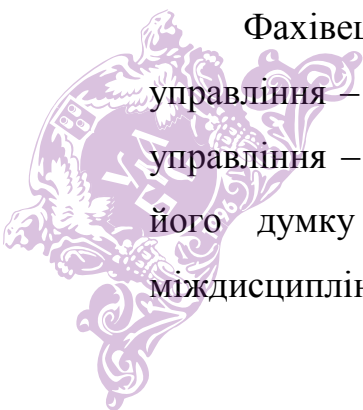
Певні дослідники, зокрема Гомез, вказують до прикладу на різницю між управлінням з одного боку та управлінням і контролем з іншого [125].

Бертран стверджує, що корпоративне управління це набір правил, націлених на ефективне управління компанією, де ключовим виступає поділ задач [89].

Можна говорити, що Бертран, Кедбері та Гомез з-поміж багатьох аспектів схильні виділяти питання управління та контролю для визначення чи характеристики терміну «корпоративне управління».

Кларке описує корпоративне управління як «...сукупність обов'язків та структур прийняття рішення, що формують складну систему обмежень, котра впливає на прибуток фірми та подальший його розподіл» [98].

Фахівець з корпоративного управління Монкс вважає, що корпоративне управління – управління корпорацією та контроль за її діяльністю. Ефективне управління – вагомий елемент успіху банку та стабільного його розвитку. На його думку дослідження у сфері корпоративного управління вимагає міждисциплінарного аналізу, найчастіше у сфері економіки та права, тісного



розуміння сучасної практики бізнесу, що походить з детальних емпіричних досліджень в рамках національної системи [171].

Сара Теслік (екс-виконавчий директор Ради Інституційних Інвесторів) вважає, що корпоративне управління це те, що ми робимо із чимось після отримання його у власність [159].

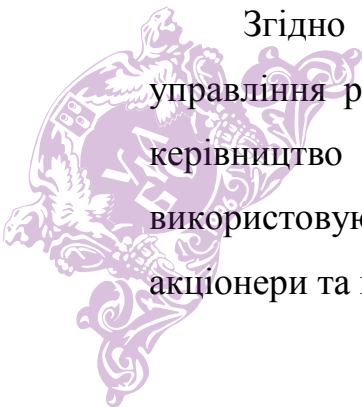
«Корпоративне управління описує усі впливи, що зачіпають інституційні процеси, включаючи призначення контролерів та/або регуляторів, котрі пов'язані із виробництвом та продажем товарів та послуг». Описане таким чином Турнбулом поняття «корпоративне управління» стосується усіх типів компаній, незважаючи на їх реєстрацію або її відсутність згідно норм права [94, 137].

Маргарет Блейр під корпоративним управлінням розуміє сукупність правових, культурних та інституціональних заходів, які визначають, що публічні компанії можуть робити, хто контролює їх роботу, як цей контроль здійснюється та як саме розподіляються ризики та прибутки від діяльності [91].

Корпоративне управління також визначають як відносини між різними учасниками (менеджмент, президент, акціонери, колектив робітників) щодо визначення цілей та задач діяльності корпорації, а також їх реалізації [172].

Шляйфер та Вішні зазначають, що «...корпоративне управління пов'язане з тим, як постачальники фінансових ресурсів забезпечують собі повернення інвестицій. Тобто корпоративне управління у вузькому розумінні – це спосіб, у який ті, хто вкладає у фірму кошти, забезпечують собі окупність своїх інвестицій. У ширшому сенсі корпоративне управління також пов'язане зі способом, у який управляють приватними фірмам, та формують принципи їх функціонування».

Згідно визначення Американської асоціації менеджменту корпоративне управління розкриває питання як постачальники капіталу спонукають вище керівництво отримувати прибутки, перевіряють, чи останні раціонально використовують капітал, інвестуючи його в перспективні проекти, а також як акціонери та кредитори контролюють управління компанією.



Корпоративне управління згідно визначення Американської торгової палати – це відносини між менеджерами, директорами та акціонерами, особами та інституціями, що інвестували власний капітал для отримання прибутку. Це гарантує, що рада директорів буде відповідальною за досягнення цілей, а компанія діятиме згідно законодавства та установлених норм. Корпоративне управління не просто сукупність структур, воно існує для досягнення корпоративних цілей, впроваджуючи систему відносин згідно якої акціонери, директори та менеджмент можуть ефективніше досягати цих цілей та досягати балансу інтересів.

Корпоративне управління за визначенням окремих японських дослідників спирається на управління радою директорів, обраною від імені акціонерів [104].

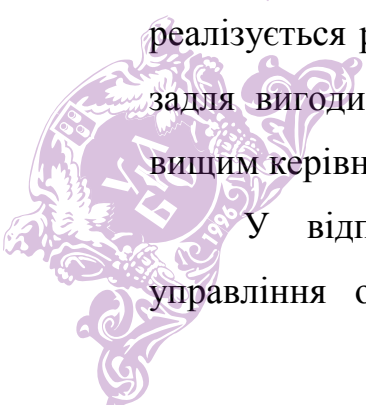
Окрема група японських дослідників, до прикладу, визначає корпоративне управління як сукупність відносин, через котрі задовольняються різноманітні інтереси [136].

Також існує погляд, що корпоративне управління – це система, за допомогою якої компанії управляються. Вона впливає на процес встановлення та досягнення цілей компанії, контроль та оцінку ризиків, а також на оптимізацію діяльності. Ефективне корпоративне управління підштовхує компанії до створення вартості (через інновації, розвиток, дослідження, бізнес) а також впроваджує систему звітності та контролю, що є адекватною розмірам ризиків.

Ла Порта розуміє корпоративне управління як «...процес, відповідно до якого встановлюється баланс між економічними та соціальними цілями, між індивідуальними та громадськими цілями» [101, 156].

Пол Собель наголошує, що корпоративне управління – процес, який реалізується радою директорів, а також належними їй комітетами, від імені та задля вигоди акціонерів, для забезпечення управління, влади та нагляду за вищим керівництвом [182].

У відповідності із визначенням Світового банку, «корпоративне управління об'єднує норми законодавства, нормативні акти та практику



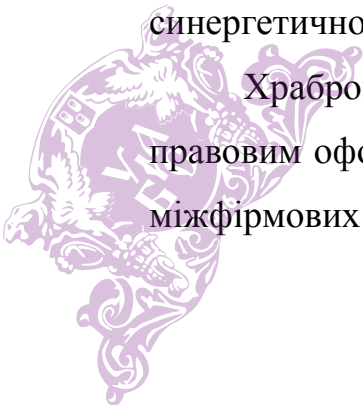
господарювання в приватному секторі, що дозволяє компаніям залучати фінансові та кадрові ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і, таким чином, продовжувати своє функціонування, підвищуючи довгострокову вартість акцій та захищаючи при цьому інтереси акціонерів і суспільства в цілому» [60]. За визначенням світового банку головними рисами ефективного корпоративного управління мають виступати: розкриття відповідної фінансової інформації та інформації про діяльність банку, про контроль за діяльністю правління товариства; різносторонній захист прав та обов'язків акціонерів; незалежність спостережної ради у визначенні стратегії банку, затвердженні бізнес-планів та важливих комерційних рішень, найму та звільнення членів правління, моніторингу їх діяльності [60].

Найбільш прямим та конкретним, за визначенням Кларка, є визначення, що містилося у доповіді британського комітету з фінансових аспектів корпоративного управління: «корпоративне управління – це система, за допомогою якої компанії контролюються та управляються». Перевагою такого визначення можна вважати його лаконічність [99].

Стосовно огляду праць російських дослідників, то Радигін зауважив, що термін «корпоративне управління» використовується у найбільш вузькому значенні як система взаємовідносин різних груп акціонерів та вищого керівництва компанії, що має на меті захист фінансових інтересів інвесторів від опортуністичної поведінки управлінців [59].

Корпоративне управління можна також визначити як систему знань про закономірності та ефективні форми, методи і засоби цілеспрямованого впливу на корпоративні структури, їх органи управління, фінансові системи та інші компоненти, що забезпечують ефективну їх взаємодію та досягнення синергетичного ефекту [10, 62].

Храброва вважає, що даний термін стосується управління організаційно-правовим оформленням бізнесу, торкається організаційних структур, побудови міжфірмових відносин згідно з прийнятими цілями [74].



Важливим є також погляд сучасних українських дослідників з проблем корпоративного управління. Євтушевський В.А. вбачає у корпоративному управлінні «...процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління фірмою, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації» [9, 20].

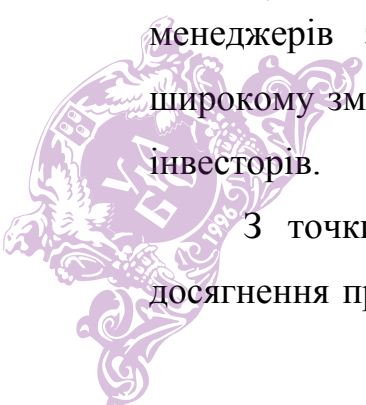
Румянцев С.А. концентрує свою увагу на тому, що «корпоративне управління представляє собою систему виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на збереження максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства» [63, 70].

Поняття «корпоративне управління» знаходиться під увагою М.І.Небави, У його розумінні це поняття реалізується відносно процесів з регулювання руху капіталів власників та спекулятивних операцій з правами власності на цінні папери з метою реалізації права на управління підприємством та отримання прибутку [16, 48].

Н.В. Мочерний, О.А. Устенко, С.І. Чеботар вважають поняття «корпорації» найсправедливішою формою організації діяльності. Корпорації, на їх думку, у своїй більшості створені у вигляді відкритих акціонерних товариств. Власники корпорацій створюють свій акціонерний капітал шляхом об'єднання ресурсів шляхом випуску і продажу цінних паперів (основне місце серед яких належить акціям). Співвласники при такому розумінні несуть обмежену відповідальність [46].

С.Піщек формулює зміст поняття «корпоративне управління» у подвійному трактуванні: у вузькому значенні – забезпечення діяльності менеджерів з управління корпорацією в інтересах акціонерів, у більш широкому змісті – захист і врахування фінансових та не фінансових інтересів інвесторів.

З точки зору О. Поважного, корпоративне управління – це спосіб досягнення прибутку, підвищення ефективності його використання за рахунок



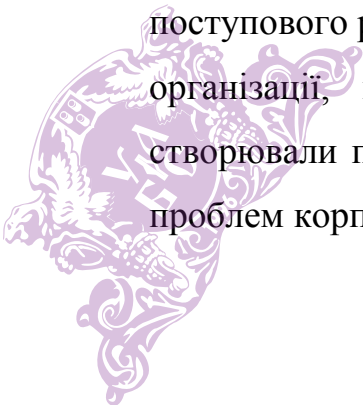
системи взаємовідносин між органами управління за такими напрямками: виробництво, інвестори, трудовий колектив і державою. Такі взаємовідносини мають регламентуватися відповідними нормативними актами.

В.Бобиль розглядає корпоративне управління як «...механізм інтеграції та координації економічної поведінки суб'єктів корпоративного управління» (в тому числі і банків) [46]. У якості основного завдання для такого механізму пропонує стабільний розвиток компанії (банку) за умов відповідного сприятливого середовища .

О. Костюк відзначає, що під корпоративним управлінням варто розглядати «...систему економічних відносин, які виникають в процесі розробки, затвердження, реалізації та контролю за реалізацією стратегічних рішень органами управління корпорації, від імені та інтересах широкого кола стейкхолдерів, насамперед клієнтів, власників, трудового колективу, з метою створення прибутку та забезпечення стійкості банку» [38].

Підходи до визначення сутності поняття «корпоративне управління» єднаються щодо думки про врахування виключного переважання інтересів акціонерів банку. Варто зазначити, що одна група науковців визначає корпоративне управління як процес, систему відносин, згідно яких банк обслуговує інтереси власників. Інша група схильна визначати корпоративне управління як систему відносин між власниками банку та його вищим керівництвом, що дозволяє здійснювати стратегічний контроль за діяльністю банку, забезпечувати стабільність його діяльності, створення прибутку. Корпоративне управління, в т.ч. і в банках, тісно пов'язане з питаннями управління фінансами банків, що й продемонстровано в таблиці А.2.

Сутність корпоративного управління варто також розглядати з позиції поступового розвитку основних теоретичних положень в економіці. Нові форми організації, підходи в управлінні, а також особливості розвитку фірм створювали передумови виникнення різних теоретичних напрямів у розумінні проблем корпоративного управління та пошуку шляхів їх вирішення.





Як зазначалося раніше, перехід до спеціалізованого управління корпораціями професіоналами відкривав нові можливості для власників, проте, проаналізувавши досить суттєвий об'єм даних, на початку 30-х років ХХ ст. вчені А. Берле і Г. Мінз прийшли до висновку, що двісті найбільших компаній з корпоративною формою організації діяльності зосередили у себе контроль за половиною власності в Сполучених Штатах. За результатами дослідження 58% такої власності належить 88 з двохсот компаній. Дані компанії контролюються вищим керівництвом, а не власниками, тобто акціонерами. Зважаючи на це, було визначено переважання мотиву контролю корпорацією над мотивом володіння власністю корпорації, з переважанням першого [38, 88].

Встановлено неспівпадіння інтересів власників капіталу й агентів, яким доручено управління ним. Виходячи з цього, проблема неспівпадіння інтересів супроводжує принцип розподілу контролю та власності, формулюючи так звану «агентську проблему» [121].

Один з варіантів вирішення агентської проблеми був запропонований 1937 року Р. Коузом – автором так званої контрактної теорії фірми. Вихід із ситуації пропонувалося розглядати в укладенні контракту між акціонерами (власниками і водночас постачальниками капіталу) та вищим керівництвом (агентами, що капіталом управляють). Контракт, згідно теорії, описує та обумовлює права та обов'язки сторін [34]. Єдиною і основною проблемою у даному випадку виступає неможливість передбачення контрактом абсолютно усіх ситуацій, що пов'язані з веденням бізнесу. Тобто, існуватиме ймовірність виникнення ситуацій, в яких рішення будуть прийматися на власний розсуд вищого керівництва.

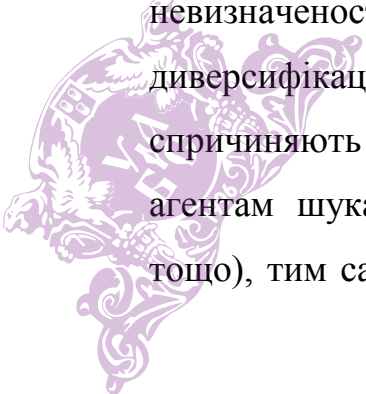
Фахівці з корпоративного управління схильні виокремлювати асиметрію інформації як одну з провідних причин невідповідності мотивів та уявлень акціонерів та вищого керівництва на ті чи інші дії в конкретній ситуації. Глибокими та масштабними дослідженнями у даній сфері займався С. Маєрс. Результатом його досліджень у 70-х 80-х роках ХХ століття стала поява теорії асиметрії інформації. Під асиметрією інформації розумілася різниця інформації

(як по об'єму так і складу), котра є релевантною до теперішнього стану фірми та її подальшого розвитку. Маючи доступ до більшої кількості реальної інформації про стан підприємства, гендиректор об'єктивно має ширші та різноманітніші погляди на подальший розвиток аніж власник. Така асиметрія інформації і призводить до виникнення агентського конфлікту [38].

Із раніше зазначеного слідує, що агентська теорія сконцентрована фактично на вирішенні проблеми розподілу власності та контролю. Низка причин, в тому числі й законодавчий розподіл прав власності та прав приймати рішення призводять до виникнення конфлікту у виконуваних функціях та мотивах власників та найманих менеджерів. Агент (найманий менеджер) може мати мотиви відмінні від таких у власника і діяти відповідно до власних уявлень про вірність прийнятих рішень, приховуючи певну інформацію від іншої сторони.

Проте, окрім Маерса дослідженням проблеми асиметрії інформації займалися Дженсен та Меклінг. Вони також положення доповнили знання щодо агентської теорії. Вони припустили, що володіння акціями сприятиме делегуванню управлінської відповідальності (повноважень) від принципалів (зовнішніх директорів та активних акціонерів) до агентів вищого рівня (менеджери) [69, 141].

Проте, делегування спричиняє розбіжності мотивів через різне бачення ризиків. В той час, як принципали мають можливість тримати диверсифікований інвестиційний портфель і бути нечутливими до ризиків окремо взятої фірми, агенти (виконавчі директори) значно переймаються щодо ризиків конкретної фірми. Їх персональний вклад (людський капітал) є предметом невизначеності щодо майбутнього фірми та її виживання, – невизначеності, що не обумовлена контрактом про найм та не є предметом диверсифікації ризиків. Делегування повноважень та невизначеність спричиняють проблему агентського морального ризику, яка надає можливість агентам шукати додаткової компенсації через опортунізм (прогули, пільги тощо), тим самим змушуючи принципалів вкладати кошти в нагляд, контроль



та стимули [82]. Саме таким чином агентська теорія демонструє важливу обмежуючу роль корпоративного управління стосовно опортуністичних дій вищого керівництва (агентів). Результат досягається шляхом моніторингу (контролю) діяльності агентів, впровадження стимулів (винагороди) для того, щоб останні діяли в інтересах принципалів.

Окрім цього, проблема різних мотивів власників та вищого керівництва спричиняє так звані «агентські витрати». Дженсен та Меклінг визначили їх як суму витрат інвесторів, що обумовлена розподілом прав власності та контролю. До таких витрат належать:

– витрати на моніторинг (*monitoring costs*) – кошти, що сплачені принципалом на спостереження та контроль за поведінкою агента. Економічний вплив асиметрії інформації також проявляється у різних агентських проблемах. Вище керівництво банків (інсайдери) знає про неї більше ніж акціонери та кредитори (аутсайдери). Коли аутсайдери не здатні точно оцінювати ефективність діяльності банку, вони мають тенденцію до усереднення показника (наприклад, прибутковості). У результаті такої асиметрії інформації акції з доволі непоганою прибутковістю залишаються недооціненими і навпаки. Більше того, асиметрія інформації між акціонерами, утримувачами інших цінних паперів та менеджментом спричиняє ускладнення стосовно структури фінансових контрактів та необхідність додаткових витрат на контроль. Сюди можна віднести кошти на складання надійної, достовірної бухгалтерської та іншої фінансової документації, аудит, розробку компенсаційних контрактів вищого керівництва і, навіть, кошти на усунення чи їх заміщення;

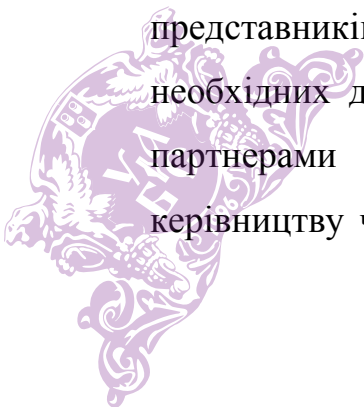
– сукупні витрати (*bonding costs*). Для мінімізації витрат на контроль, менеджмент схильний встановлювати власні принципи, структури для того, щоб діяти в інтересах акціонерів. Кошти, направлені на встановлення та підтримку таких структур і будуть називатися «*bonding costs*». До них може бути включено фінансування заходів на розкриття додаткової інформації акціонерам, проте очевидно, що менеджмент буде мати і власні вигоди від такої

підготовки. З погляду агентської теорії, оптимальний контракт має мотивувати менеджмент діяти в рамках інтересів власників. Однак, так як менеджмент не може виконувати абсолютно усі побажання акціонерів, система зв'язків та відносин забезпечує механізм виконання побажань акціонерів, хоча й в меншому обсязі ніж передбачається зразковим контрактом;

– залишкові втрати (*residual loss*). Незважаючи на моніторинг та систему взаємовідносин, інтереси менеджменту та акціонерів все ще не узгоджені в повному обсязі, тому й існують витрати через конфлікт інтересів.

Дослідники проблем корпоративного управління Пфефер та Саланчик у 1978 році запропонували підхід, котрий отримав назву «теорія залежності від ресурсів» (*resource dependence theory*) [82, 175]. Вони визначили, що на процес організації діяльності та контролю фірмою (певною структурою) значний вплив обумовлюють оточення та соціальні установки. Суть політичного та соціального оточення компанії змінюється від країни до країни з плином часу. Автори зазначають, що оточуюче середовище впливає на спосіб прийняття вищим керівництвом та власниками загроз та викликів від їх оточення та на розробку засобів боротьби з зазначеними викликами. У такий спосіб, навіть без конфлікту інтересів, про який ідеться мова у агентській теорії, власники та вище керівництво мають по-різному відповідати на виклики у різному оточенні.

Теорія концентрує увагу на питаннях ролі ради директорів у забезпеченні доступу до необхідних для компанії ресурсів. Окремі дослідники притримувалися поглядів, що дана теорія фокусується на ролі директорів, яку вони відіграють у питаннях надання чи збереження життєво необхідних для організації ресурсів через їх зв'язок з оточуючим середовищем [133]. Підтвердженням цього є погляд, що залучення до управління фірмою представників незалежних організацій це спосіб доступу до ресурсів, необхідних для успіху компанії. До прикладу, незалежні директори, котрі є партнерами юридичних компаній, забезпечать юридичну підтримку керівництву чи то під час засідань ради директорів чи то під час приватної



бесіди. Така підтримка в іншому випадку (якщо залучати із-зовні) може виявитися набагато дорожчою для компанії [142].

Директори привносять такі ресурси як інформацію, навички та уміння, доступ до ключових елементів, таких як постачальники, споживачі, соціальні групи тощо. Директори класифікуються згідно підходу на чотири категорії [133]:

– інсайдери – нинішні чи колишні виконавчі директори компанії. Це фахівці у певному напрямі діяльності, як то фінанси, правове забезпечення чи загальна стратегія розвитку;

– бізнес-експерти – теперішні чи колишні директори інших великих компаній. Відповідають за ділову стратегію, прийняття рішень та вирішення проблем;

– спеціалісти з підтримки – банкіри, адвокати, страховики, експерти напряму відносин із громадськістю. Вони проводять консультування у відповідно визначеній сфері;

– громадські та державні діячі – політичні лідери, науковці, духовенство, лідери громадських організацій.

Пізніше Дейлі обгрунтував, що забезпечення компанії ресурсами посилює її діяльність, здатність до виживання [105]. Теорія залежності від ресурсів розглядала проблеми оптимізації доступу до необхідних ресурсів, оптимізації внутрішньоорганізаційних залежностей, питань непропорційного поділу акцій тощо.

Уже в 1996 році Демзец у власному огляді з питань власності та контролю відзначив, що концентрована власність хоча і має потенціал до збільшення коштів на контроль для пом'якшення агентської проблеми, проте пов'язана із збільшенням ризику не диверсифікованого портфелю утримувача контрольного пакету акцій [108, 109]. Важливим компромісом є можливість здійснення контролю поряд з уникненням ризику щодо встановлення розподілу акцій. Певні науковці вважають, що більшість акціонерів з розмитою долею акцій можуть погодитися на непропорційний контроль з боку провідного

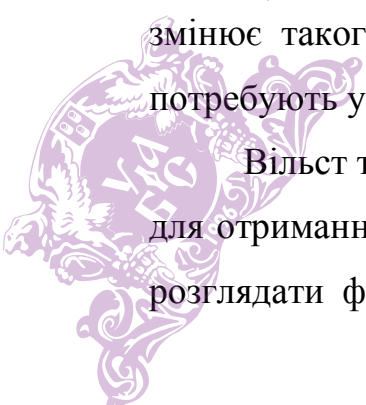
акціонера, фактично погоджуючись на отримання останнім переваг від диверсифікації та отримання усіма акціонерами переваг належного контролю.

Питання непропорційної власності також знаходять відображення у роботі дослідника Ла Порта. Він визначає, що інвестори, по суті, вимагають та знаходять способи доставити сильні механізми контролю для протистояння ризикам, що пов'язані з задоволенням вищим керівництвом власних інтересів. Інвестори реалізують такі механізми через володіння значними пакетами цінних паперів компанії та використовуючи право на голосування, що є непропорційним сумі їх інвестицій [156].

Теорія стейкхолдерів почала привертати до себе увагу починаючи з 70-х років ХХ століття. Остаточно була сформована Едвардом Фріменом 1984 року та зосереджувалася на корпоративній відповідальності перед широким колом стейкхолдерів [123]. У певних наукових колах вважалося, що теорія є синтезом соціальних та організаційних дисциплін і, що сама по собі теорія представляє традицію широкого діапазону досліджень, включаючи філософію, етику, політичну теорію, економіку, право тощо.

Основна увага дослідниками приділялась такій категорії як «стейкхолдери». Згідно положень підходу стейкхолдерами можна вважати будь-яку групу осіб, котрі можуть впливати або залежні від результатів діяльності банку. На відміну від агентської теорії, де найманий менеджер працює на власника, теоретики даного підходу пропонують погляд, згідно якого менеджер в організації має систему відносин з різними зацікавленими групами, включаючи постачальників, робітників, бізнес партнерів тощо. Також було доведено, що така система зв'язків важливіша ніж ланцюг відносин «власник-менеджер-персонал» агентської теорії [124]. Теорія стейкхолдерів змінює такого роду ланцюг у бік розширення групи зацікавлених осіб, що потребують уваги з боку вищого керівництва банку.

Вільст та Престон стверджували, що всі групи приймають участь у бізнесі для отримання вигод [113]. Продовжуючи таку думку, Кларскон запропонував розглядати фірму як систему, у діяльності якої присутній такий елемент як



стейкхолдери. Завданням компанії у такому випадку є створення вигод (добробуту) для групи зацікавлених у її роботі осіб [100].

Фрімен прийшов до висновку, що така розгалужена система відносин з багатьма групами впливу може певним чином впливати на процес прийняття рішень, оскільки теорія стейкхолдерів зосереджена на природі цих відносин з точки зору як процесів так і результатів для корпорації та зацікавлених у її діяльності осіб.

Дана теорія, фактично, фокусується на процесі прийняття рішень вищим керівництвом компанії. При цьому інтереси всіх стейкхолдерів мають важливе значення, а інтереси окремої групи не превалюють над іншими. Основною проблемою згідно даної теорії постає саме врахування інтересів абсолютно всіх груп стейкхолдерів. Схематично такий підхід зображено на рис. 1.6.

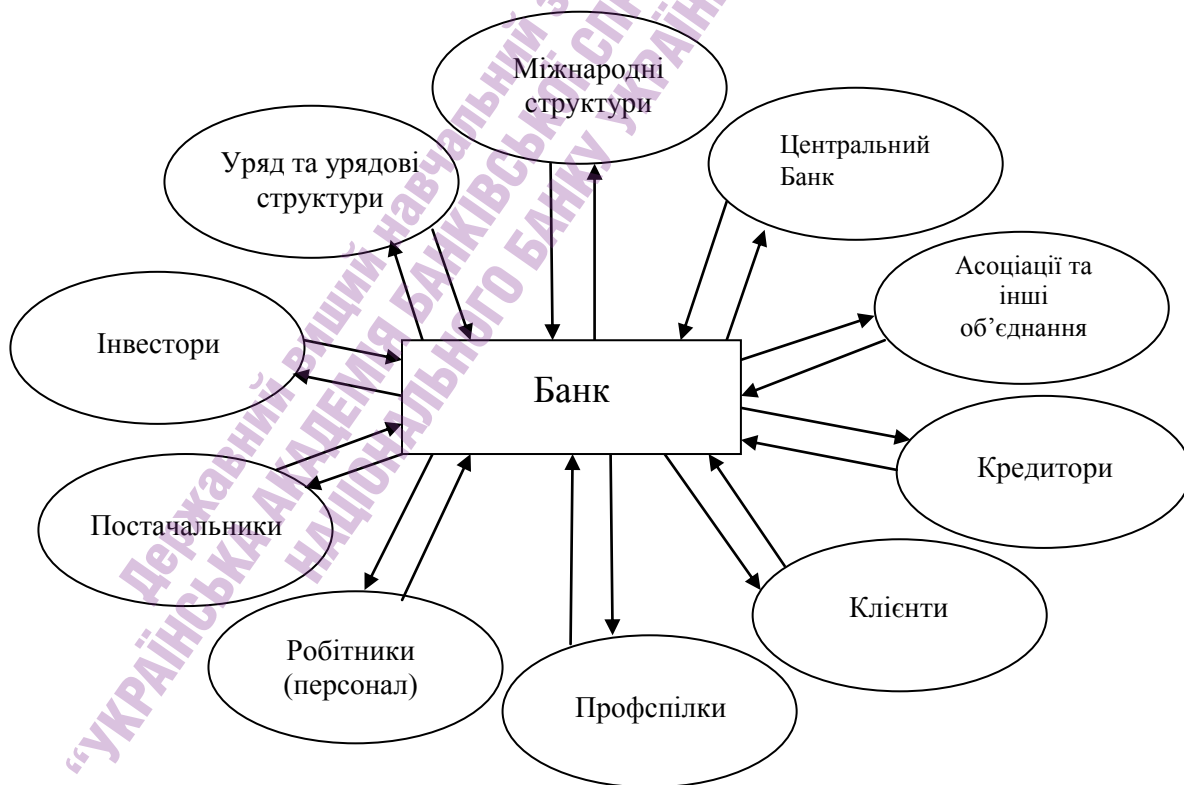


Рисунок 1.6 – Схематичне зображення груп стейкхолдерів

Основними структурами, що призначені для вирішення такої проблеми могли виступати: рада директорів, інститут незалежних директорів, система

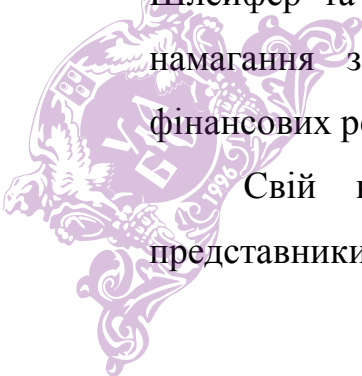
комітетів, фінансова звітність. Окреме, і не менш важливе значення відведено даною теорією і принципам взаємодії між стейкхолдерами.

Поєднанням питань психології та соціології характеризується представницька теорія корпоративного управління. Таке зміщення акцентів у питаннях економічних фактично можна прослідкувати у твердженні, що стюарди (представники) захищають та максимізують добробут акціонерів через прибутковість компанії, чим збільшують функцію корисності такого представника. За такого підходу представниками вважають виконавчий менеджмент, що працює на власників, захищаючи їх інтереси та заробляючи для них прибутки. На відміну від агентської теорії, представницька не загострює увагу на індивідуальних інтересах, скоріше на представницькій ролі менеджменту, інтегруючи його цілі з цілями компанії.

Агентська теорія підходить до найманого керівника як до економічного суб'єкта, що перш за все задовольняє власні інтереси, в той час як представницька теорія визнає необхідність пошуку таких структур, що уповноважують стюардів та надають їм максимальну автономію, засновану на довірі. Така автономність дій має збільшити прибутки акціонерів [114]. До того ж ці припущення теорії дають змогу зменшити витрати на контроль. Питанню репутації також приділяється значна увага, оскільки теоретиками передбачається, що для збереження бездоганної репутації особи, що приймає рішення, менеджмент схильний направляти усі зусилля в управлінні для максимізації прибутків акціонерів.

Відомий знавець в області управління Ю.Фама стверджує, що менеджмент та директори також схильні управляти власною кар'єрою для того, щоб бути сприйнятими як ефективні представники (стюарди). В той час Шлейфер та Вішні зазначають, що така ефективність – це ні що інше як намагання заробити репутацію для можливості повторного доступу до фінансових ресурсів на ринку [178].

Свій вклад у розуміння корпоративного управління зробили і представники теорії транзакційних витрат (О. Вільямсон). Даний підхід





поєднував у собі знання з права, економіки та організацій. Теорія намагається розглядати організацію як сукупність людей, що мають різні інтереси та завдання. Основне твердження теорії таке, що організації стали настільки великими, що дійсно замінюють ринок у процесі розподілу ресурсів, тобто організація та структура фірми можуть визначати ціну та виробництво. Основною одиницею уваги теорії є транзакція. У даному контексті модель транзакційних витрат, розроблена О. Вільямсоном, може бути визначена як вагомий елемент системи корпоративного управління і її взаємозв'язку з рухом фінансових ресурсів [192]. Провідним елементом в моделі є розмежування полюсів, що окреслюють взаємини основних учасників корпоративного управління – принципалів та агентів. Одним з таких полюсів моделі є послуги, котрі надаються принципалам агентами. Іншим є стимули у матеріальній формі, що направлені агентам за надані послуги. За Вільямсоном сильніше тяжіння до таких полюсів викликатиме менш гострі конфлікти між учасниками. Модель, запропонована дослідником, у схематичному варіанті представлена на рис. 1.7.

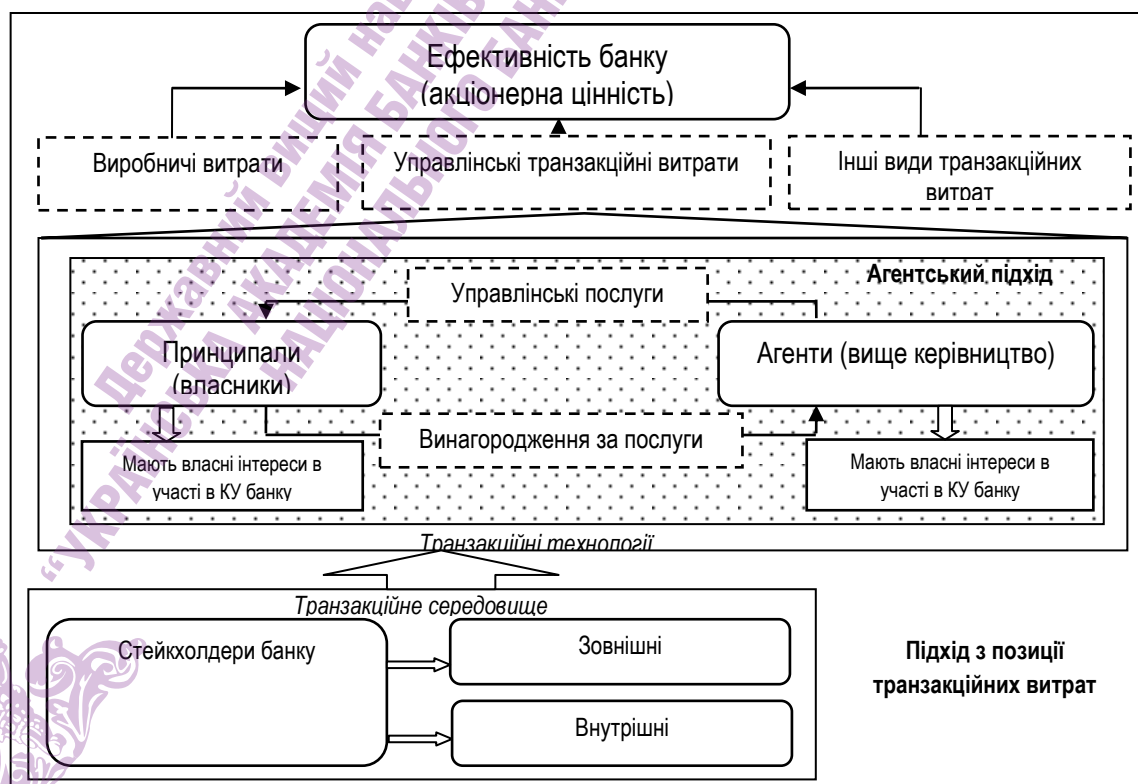


Рисунок 1.7 – Модель транзакційних витрат О. Вільямсона

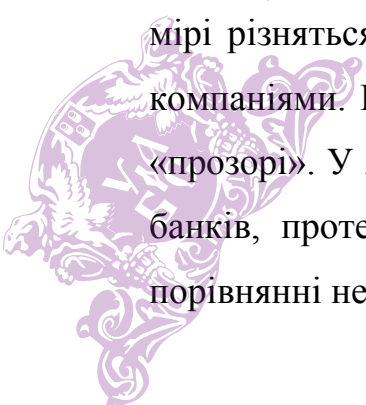
Джерело: 38.

«Транзакційні технології» – саме те поняття, що забезпечує функцію взаємодії елементів моделі. Ці технології по суті є інструментами корпоративного управління, що можуть бути використані принципалами для реалізації функції контролю у процесі створення так званої акціонерної цінності. Агенти використовують такі механізми для побудови з принципалами комунікаційних каналів [38].

Необхідність корпоративного управління в банку обумовлена тим, що недоліки чи помилки в ньому можуть привести до підризу стабільності фінансової системи. Більше того, неналежне корпоративне управління може привести до втрати впевненості з боку ринку щодо можливості банку здійснювати управління активами, що в свою чергу, може спричинити проблеми з ліквідністю тощо.

Зупинимось детальніше на специфічних відмінностях банків від інших фірм, що й зумовлює необхідність дослідження корпоративного управління в банках. Широке коло зацікавлених у роботі банку осіб, різні особливості та характеристики традиційних і нетрадиційних банківських операцій, менший ступінь їх прозорості покладають чимало викликів на корпоративне управління. Саме ці особливості і робитимуть корпоративне управління банком відмінним від корпоративного управління інших фірм [187, 191].

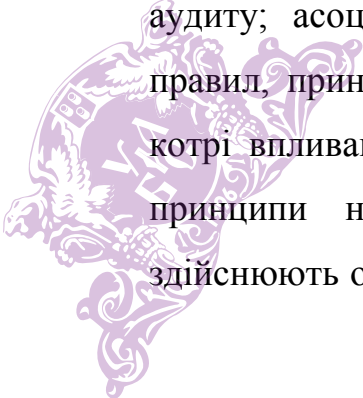
Особливість корпоративного управління у банку також обумовлена складністю оцінки справжнього рівня ризику активів банку для зовнішніх акціонерів, так як, на думку Фланері та інших дослідників, така інформація є привілейованою і не піддається розголошенню аутсайдерам. Звідси – банки розглядаються як менш прозорі установи [122]. Морган у 2002 році дослідив той факт, що коли мова йдеться про рейтинги, то результати агенцій у більшій мірі різняться у випадку з банками і страховими компаніями, аніж з іншими компаніями. Він приходить до висновку, що банки та страхові компанії менш «прозорі». У 2006 році висновки Моргана були підтверджені для європейських банків, проте з уточненням, що банківська індустрія менш прозора, але у порівнянні не з усіма іншими.



Комбінування традиційних та нетрадиційних операцій, (наприклад поєднання тих, що базуються на різниці відсоткової ставки, тобто приймання депозитів та видача кредитів, з тими, що базуються на комісійних та різного роду винагородах – торгівля цінними паперами, андерайтинг тощо) створює нові виклики для корпоративного управління. Бут та Шмайтс стверджують, що збільшена орієнтація банків на транзакції відкрила нові можливості для перехресного субсидування з відносно мало ризикових банківських операцій до більш ризикових торгових. Базельським комітетом з банківського нагляду також було визнано такий ризик. Більше того, було рекомендовано, що банки мають тільки схвалювати складні фінансові структури інструменти чи продукти у разі, якщо матеріальний фінансовий, юридичний та репутаційний ризики, що виникають при їх використанні/продажу, можуть бути адекватно оцінені та регульовані.

Вище керівництво та рада директорів є відповідальними за належне корпоративне управління. З точки зору Саллівана та Спонга, головна відповідальність за зовнішній контроль лежить на тих, хто отримує найбільше вигод від гарних результатів діяльності, тобто акціонерів та директорів з суттєвою долею власності [186]. Проте, існують також інші стейкхолдери, що можуть впливати на управління банку. Власники депозитів та інші клієнти можуть не забажати вести справи з банком, який не прозоро здійснює власну діяльність, в той час як держава може впливати на управління установи у правовому полі.

Базельський комітет до числа стейкхолдерів також відносить регуляторів ринку цінних паперів, фондові біржі, що можуть впливати на діяльність банку через вимоги до лістингу; аудиторські компанії, які впливають через стандарт аудиту; асоціації банкірів, що можуть здійснювати ініціювання загальних правил, принципів ефективного управління тощо; консультаційні організації, котрі впливають шляхом допомоги банкам встановлювати та впроваджувати принципи найкращого управління; кредитні рейтингові агентства, що здійснюють оцінку впливу ефективності корпоративного управління на ступінь



ризика банку; працівники установи тощо. Ефективність діяльності банків, виражена у належному управлінні фінансовими потоками банку, залежить від дотримання принципів корпоративного управління в банках, що й визначено Базельським комітетом з банківського нагляду [86].

Важливим елементом довгострокового зростання банку є директори ради директорів [120, 184]. Основною їх функцією є нагляд, контроль, оцінка діяльності вищого керівництва, забезпечення балансу інтересів стейкхолдерів, функціонування згідно законодавства та етичних норм [184]. Досягти цього можна за рахунок: поєднання у складі ради виконавчих, невиконавчих та незалежних директорів; розподілу ролі виконавчого управляючого та голови ради директорів; підвищення кваліфікації та рівня освіти директорів; досвіду, що отримують члени ради директорів, перебуваючи на посаді директора в інших організаціях; користування послуг висококваліфікованих аудиторів (до прикладу аудиторські компанії з «великої четвірки аудиторів») [84].

Як бачимо, сутність корпоративного управління у банку не може бути повністю описане певною теорією. Вони визначають способи вирішення конкретних проблем і представляють собою певний набір поглядів на основні питання корпоративного управління та способи їх вирішення. Корпоративне управління в банку все ж має свої особливості, обумовлені специфікою банківської установи та процесами глобалізації світового фінансового сектору. Відзначимо також зв'язок між ефективним функціонуванням банків та дотриманням принципів корпоративного управління.

#### 1.4 Визначення сутності механізму корпоративного управління в банках з урахуванням мотивів стейкхолдерів

Система корпоративного управління являє собою сукупність учасників, які діють в межах відповідних принципів та моделей для реалізації власних інтересів та цілей. В свою чергу система корпоративного управління



функціонує за допомогою відповідного механізму, а саме – механізму корпоративного управління.

Деякі науковці схильні вважати, що саме поняття «механізм» запозичене з механіки. У механіці його розуміють як «пристрій (сукупність ланок або деталей), що передає чи перетворює рух» [67]. Словник іншомовних слів тлумачить поняття механізм як «...систему, що визначає порядок якого-небудь процесу, діяльності» [68].

Під «механізм корпоративного управління» розумітимемо сукупність взаємовідносин між структурами корпоративного управління банку щодо формування та розвитку відповідних мотивів участі зацікавлених в управлінні банком осіб.

У теорії корпоративного управління існують різні підходи до визначення конкретних механізмів, проте спостерігається єдність поглядів на механізм корпоративного управління як невід'ємного елемента процесу функціонування системи.

Насамперед механізмів функціонування системи корпоративного управління існує декілька. Найбільш актуальними з точки зору ефективності корпоративного управління є організаційний та мотиваційний.

Зокрема, організаційний механізм представляє собою комплекс взаємодії органів управління банку, які формуються відповідно до системи та моделі корпоративного управління.

Під мотиваційним механізмом, виходячи з визначення суті корпоративного управління О.М. Костюком та С.М. Козьменко [38], розумітимемо комплекс процесів, які складають взаємовідносини між органами корпоративного управління щодо формування та розвитку відповідних мотивів зацікавлених в управлінні банком осіб (стейкхолдерів).

Відзначимо, що категорія «мотив» у даній роботі виступає як нематеріальна форма інтересу, який спонукає стейкхолдерів до формування відповідних відносин у процесі управління діяльністю банків. Поступова трансформація мотиву в інтерес передбачає декілька поступових етапів. По-



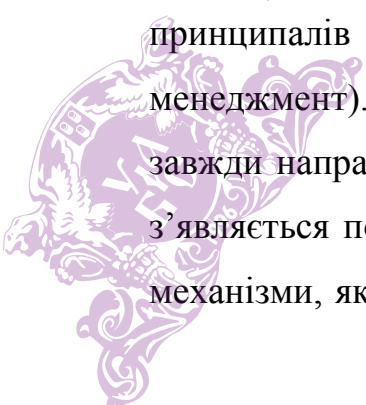
перше, власні відносини стейкхолдери вибудовують на основі певних принципів, що їй буде визначати відповідну концепцію корпоративного управління (відстоювання чийх мотивів забезпечується найбільше). Відносини, засновані на певних принципах, разом із концепцією корпоративного управління та стейкхолдерами вибудовують систему корпоративного управління, що функціонує за допомогою певного механізму корпоративного управління. Інтерес, представлений у матеріальній формі на рівні механізму і буде впливати на результати діяльності банку, оскільки виступатиме орієнтиром для роботи основних учасників механізму.

Розглянемо механізми корпоративного управління в банках наступних основних систем корпоративного управління за структурою органів управління банків (американської, німецької та японської) та з позиції теоретичних підходів до розуміння процесу управління.

В зарубіжних наукових колах, де існує інша класифікація механізмів корпоративного управління, механізми корпоративного управління поділяють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх окремі дослідники відносять комплекс взаємодії між акціонерами на зборах акціонерів, між директорами на засіданні ради директорів, між директорами та виконавчим менеджментом на засіданні правління. До зовнішніх – комплекс взаємовідносин між учасниками ринку капіталу, між організацією та державою на законодавчому рівні, між учасниками ринку праці [91].

Окремі теоретичні підходи, що згадувалися вище, мають власний набір суб'єктів та об'єктів вивчення, а також набір специфічних механізмів функціонування.

Агентська теорія серед учасників корпоративного управління виділяє принципалів (тобто власників капіталу - акціонерів) та агентів (найманий менеджмент). Згідно положень теорії дії вищого керівництва (агентів) не завжди направлені на максимізацію прибутків власників (акціонерів) [88]. Так з'являється поняття «агентських втрат», і в рамках агентської теорії визначені механізми, які направлені на зниження цих втрат [117]. Такими механізмами є



заохочувальні схеми, які передбачають фінансові стимули за максимізацію акціонерного капіталу (рис. 1.8). Схеми типово пов'язані з можливістю для виконавчих директорів придбати акції компанії за зниженою ціною, тим самим пов'язуючи фінансові інтереси власників (акціонерів) з такими же з боку менеджменту [138]. Інші подібні схеми поєднують стимули для керівництва з прибутком акціонерів. Також частина стимулів може бути відтермінованою для сприяння майбутньому довгостроковому зростанню цінності та для запобігання таким діям з боку вищого керівництва, що можуть давати короткостроковий ефект чи бути причиною зниження акціонерної цінності.



Рисунок 1.8 – Агентська модель відносин «принципал-агент»

У подібних термінах організаційна теорія (*theory of organisational economics*) зосереджує увагу на випередженні опортуністичної поведінки менеджменту, що включає в себе ухилення та зловживання пільгами за рахунок акціонерів [192]. Головний механізм, згідно думки зарубіжних науковців, призначений на подолання такої поведінки вищого керівництва це – рада директорів. Дана структура корпоративного управління здійснює моніторинг дій вищого керівництва від імені акціонерів. Більше того, такий нагляд буде об'єктивним у разі, коли голова ради – незалежний від виконавчого менеджменту.

Якщо голова ради за сумісництвом і головний виконавчий управляючий, то об'єктивність такої ради можна ставити під сумнів. Агентська теорія та теорія організаційної економіки передбачають, що у разі обіймання президентом (головним виконавчим управляючим) двох вищеназваних посад, інтересами акціонерів (власників) буде знівельовано в сторону менеджменту, що призведе до опортунізму та агентських втрат [113].

Інший підхід, представлений Дональдсоном, зарекомендував себе як представницька теорія («Stewardship theory»). Згідно даного підходу роль головного виконавчого управляючого занадто переоцінена науковцями. Найманий керівник далекий від опортуністичної поведінки та, по суті, бажає ефективно виконувати роботу, бути гарним управляючим (стюартом) корпоративними активами. За таких міркувань, прихильники даної теорії схильні вважати, що немає загальної вродженої проблеми мотивації виконавчих управляючих (рис. 1.9).

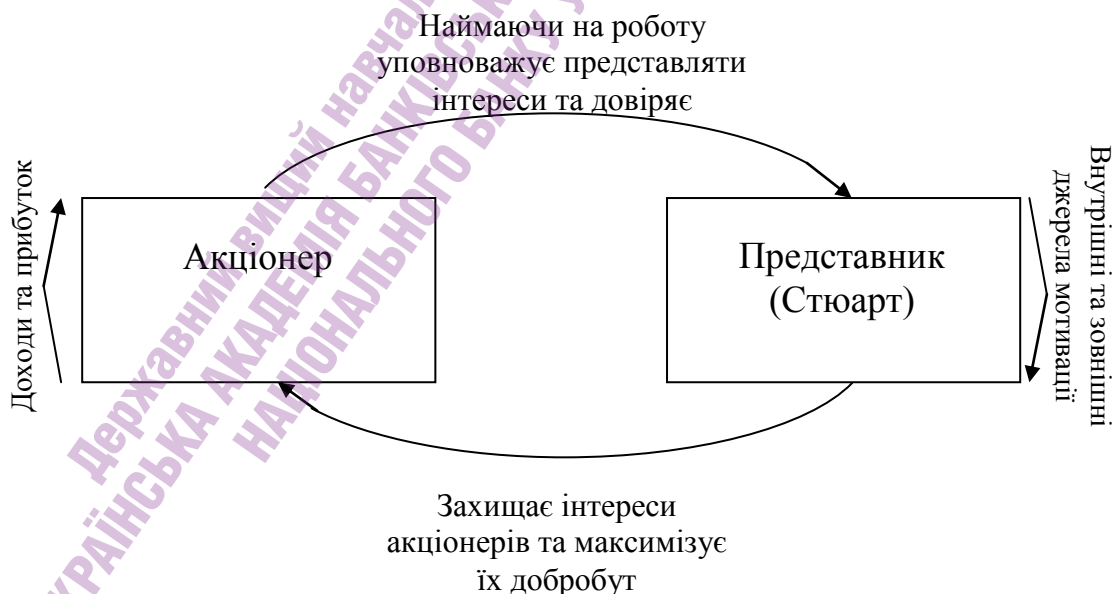


Рисунок 1.9 – Схематичне зображення відносин «менеджмент-власники» за представницької теорії

Проте, враховуючи відсутність внутрішньої мотивації серед таких директорів, виникає питання щодо можливості досягнення менеджментом максимальної ефективності у роботі, до якої вони власне спрямовані [114].



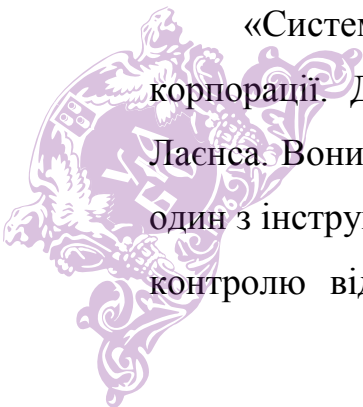
Дональдсон бачить вихід у вирішенні проблеми організації такої структури, яка б допомагала вищому керівництву сформувавши та реалізувати плани щодо ефективної роботи, упорядковувати очікування та чітко визначати повноваження та ролі виконавчого менеджменту. Згідно положень теорії, основними механізмами для вирішення питань корпоративного управління є: рада директорів, незалежні директори, фінансова звітність.

Спільним із попередніми поглядами є визнання ради директорів як одним із інструментів корпоративного управління. Положення згадуваної транзакційної теорії стверджують, що система корпоративного управління складається з таких транзакційних технологій: «...система рішень, система банкрутства, структура власності, структура капіталу, система моніторингу ефективності корпоративного управління, система матеріальних стимулів для вищого керівництва, ринок кредиту, ринок корпоративного контролю, ринок управлінських послуг, конкуренція на ринку товарів і послуг» [38; 192].

«Система рішень» допомагає поширенню серед агентів (менеджменту у особі такого органу як правління) рішень, прийнятих принципалами (такими органами як збори акціонерів або спостережна рада). Система містить набір інструментів, що допомагають захищати права інших учасників (до прикладу міноритарних акціонерів). До них можна віднести: голосування поштою, додаткова емісія акцій, кумулятивне голосування для визначення представників у органах управління тощо [38].

До системи рішень також відносять нормативне забезпечення у частині документів, які регулюють права та обов'язки менеджменту. Цим самим визначається його роль у корпоративному управлінні та межі повноважень щодо прийняття рішень [38].

«Система банкрутства» представлена ліквідацією та банкрутством корпорації. Детального дослідження вона набула у роботах К.Хопота і П. Лаенса. Вони дійшли висновку, що, по суті, банкрутство може розглядатися як один з інструментів, за допомогою якого відбувається передача корпоративного контролю від власників до кредиторів. Ефективність системи банкрутства



вбачалася у здатності останньої забезпечити трансформацію та перенесення контролю у випадку неможливості власників управляти корпорацією, і разом з тим не давати можливості кредиторам провокувати початок процедури банкрутства заради отримання фінансової вигоди [38, 135].

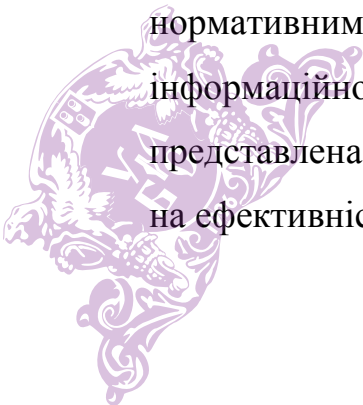
«Структура власності» є одним із найважливіших та актуальних проблем корпоративного управління. Саме вона впливатиме на ступінь розподілу власності, а також розподіл голосів у процесі прийняття рішень у сфері корпоративного управління [91].

Основним питанням щодо ефективності структури власності є ступінь її концентрації. Відповідно, один напрям представлено переконаннями щодо ефективності роздробленої структури, яка притаманна англосаксонській системі корпоративного управління, а інший – переконанням щодо ефективності висококонцентрованої структури власності, котра представлена континентальною системою.

Іншою проблемою є вплив структури власності на корпоративне управління. Зважаючи на дослідження А. Демзеца, К. Лена можна говорити про наявність такого впливу лише у короткостроковій перспективі. Зв'язок у довгостроковій перспективі малопомітний або практично відсутній [91, 92].

Інструменти «системи моніторингу ефективності корпоративного управління» призначені для допомоги учасниками ринків корпоративного капіталу та контролю у прогнозуванні стан та визначенні можливості для подальшого розвитку корпорації (банку) [33].

До основного інструменту такої системи науковці відносять фінансову звітність банку. Така звітність надається усім стейкхолдерам на вимогу. [148]. Зазвичай фінансова звітність має уніфіковану форму та визначається нормативними документами відповідної країни перебування банку. На користь інформаційної прозорості свідчать також дослідження В. Меклінга, де вона представлена як один із ключових факторів при дослідженні факторів впливу на ефективність корпоративного управління [140].



Погоджуючись із іншими науковцями, Б. Бойд та М. Коньойон дійшли висновку, що сукупність матеріальних стимулів агентів принципалами за надані управлінські послуги складають систему матеріальних стимулів для вищого керівництва. Зокрема, вони пропонують за основу ефективної системи брати саме таку, яка використана в англосаксонській моделі. Як правило, під стимули використовують бонуси (премії), можливість придбання акцій (опціони на акції) тощо [92]. Відзначимо також певний ступінь закритості інформації щодо стимулів як одну з основних характеристик системи, оскільки агенти не завжди бажають надати таку інформацію стейкхолдерам.

Витрати на створення стимулів для менеджменту впливають на таке поняття корпоративного управління як «акціонерна цінність». Основоположником теорії акціонерної цінності є А. Раппапорт, котрий вважав максимізацію добробуту акціонерів головним завданням корпоративного управління [147]. Ефективна фірма має бути автоматично привабливою для інвесторів. Така ефективність досягається фірмами, вище керівництво яких спроможне забезпечити ріст прибутку та капіталізованого доходу. Саме ріст капіталізованого доходу та прибуток наявність чистого прибутку входять до складу поняття акціонерної цінності.

На вище керівництво власниками покладено обов'язок максимізувати акціонерну цінність. Проте під прямим розпорядженням і можливістю впливати у менеджменту знаходиться лише чистий прибуток. Доволі часто показник чистого прибутку використовується для безпосередньої оцінки результатів вищого керівництва банку [38].

Інший елемент акціонерної цінності – дохід за акціями від їх продажу, обумовлений низкою інших факторів, непідвладних вищому керівництву. Курсовий дохід формується на фондовому ринку, проте може також слугувати непрямим свідченням довіри чи недовіри ринку до існуючої системи управління фірмою. Фінансові показники як результат певних управлінських дій демонструють ефективність реалізованих рішень і є сигналом для учасників ринку. Якщо сигнал позитивний, а інвесторів влаштовує стан справ компанії, то

вони починають купувати акції. Голосуючи власним гаманцем, інвестори допомагають отримати власникам курсовий дохід у вигляді подальшого росту ціни на акції.

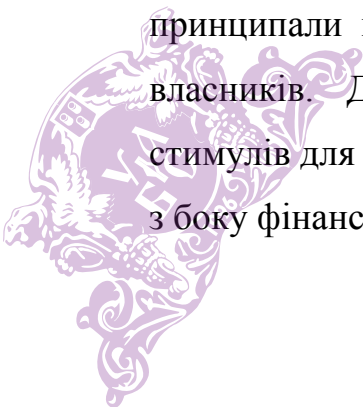
Використання такої транзакційної технології як стимулювання роботи вищого керівництва може призводити також до впливу на таку складову акціонерної цінності як чистий прибуток. Збільшення матеріальних стимулів менеджерам призведе до збільшення так званих «агентських витрат» і відобразиться на збільшенні операційних витрат, що зменшить розмір чистого прибутку. Паралельно можливі також зміни іншого компоненту акціонерної цінності – курсового доходу. Як ринок відреагує на зменшення чистого прибутку залежатиме від інших факторів, проте інформування ринку вже відбулося [153].

Беручи до уваги дослідження представників різних наукових шкіл можна дійти висновку, що у корпоративному управлінні в банках переважно розглядається у середньому 2-3 основних учасника (залежно від системи, умов функціонування, теоретичних положень тощо): власники, менеджмент (вище керівництво), інші стейкхолдери (як внутрішні, так і зовнішні).

Не меншого значення набувають принципи відносин між цими учасниками. Значну роль серед учасників відводять вищому керівництву. Свідченням цього можуть бути постійні згадування такого об'єкту у часовому розрізі розвитку наукових поглядів у сфері корпоративного управління.

Починаючи від формулювання проблеми відносин між агентами та принципалами, наука корпоративного управління знаходиться у постійному пошуку ефективного врахування мотивів усіх зацікавлених у роботі банку осіб.

Ксав'єр пропонує розглядати низку інструментів, за допомогою котрих принципали можуть спонукати менеджмент діяти в інтересах компанії та її власників. До таких відносяться: рада директорів; система матеріальних стимулів для вищого керівництва; ринок корпоративного контролю; моніторинг з боку фінансових інституцій; ринок позикового капіталу [163].



Теоретичні надбання корпоративного управління свідчать, що рада директорів є, принаймні, хронологічно першим інструментом контролю менеджменту для того, щоб останні діяли в інтересах власників банків. Насправді, процес формування та організації ради директорів суттєво варіюється залежно від країни.

У США та Великобританії, обираючи директорів до ради, акціонери перекладають на них обов'язок відповідати за стратегічні напрями розвитку та наглядати за менеджментом. Баланс між зовнішніми та внутрішніми директорами дозволяє бути впевненими, що рада директорів компетентна у питаннях діяльності банку, і в той же час, є достатньо незалежною від менеджменту, щоб здійснювати об'єктивний контроль.

Проте рамки таких припущень викликають дискусії у наукових колах. Зазначається, що рада директорів не є такою вже й незалежною з огляду на те, що менеджмент, зокрема головний виконавчий управляючий, визначають кого номінувати на посаду незалежного директора. Мейс [161] та Дженсен [140] змогли описати слабкі місця американських рад директорів, а Багат та Блек, розвиваючи тему, дослідили існуючу на той час літературу на предмет взаємозв'язку між ефективністю діяльності компанії та складом ради директорів. Результати свідчили, що не було особливої різниці між банками, в яких більшість була незалежними директорами, та фірмами, в котрих не було такого балансу між залежними/незалежними директорами [42].

В Японії розвиток незалежності ради директорів стримується великими розмірами ради, обмеженою кількістю зовнішніх директорів та повноваженнями головного виконавчого управляючого щодо номінування директорів. Навіть, якщо в теорії акціонери мають більше можливостей з контролю ради директорів аніж в інших країнах, на практиці такі можливості нівелюються.

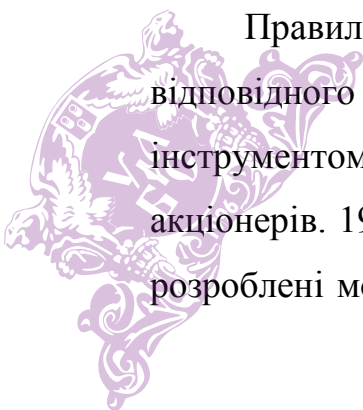
Дворівнева структура німецьких рад директорів представляє намагання формалізувати ролі зовнішніх та внутрішніх директорів, оскільки наглядова рада складається з представників, що є зовнішніми до менеджменту банків, а

правління складається безпосередньо з менеджменту. Питання компетенції та інформованості про компанію компенсується включенням до наглядової ради директорів із числа колишніх управлінців, котрі за рахунок досвіду знають справи компанії, мають певний рівень досвіду щодо діяльності організації. Хоча така присутність дещо розмиває рамки саме повної незалежності ради. Тобто виникає питання щодо ступеню незалежності колишнього вищого керівництва. Доволі часто новий склад менеджерів буде обиратися попередниками і модель їх поведінки буде тісно пов'язана з попередниками. Ксав'єр наводить факт, що у Франції, де існує можливість створити як унітарну так і дворівневу раду, перевага надається створенню унітарної ради.

Структура ради директорів варіюється від країни до країни. Література містить як дослідження, що визначають неефективність структури ради в контексті дисциплінування менеджменту, так і дослідження, які спростовують такі твердження. Каплан [146] у 1994 році провів дослідження зв'язку між плинністю менеджменту та критеріями ефективності на прикладі Японії, Німеччині та США. Виявилось, що підтвердилася схожість зв'язку між досліджуваними змінними в кожній з країн.

Пізніше Канг у власному дослідженні підтвердив отримані Капланом результати для Японії. Окрім цього він виявив факти ефективності різних інструментів управління. Також було встановлено, що наявність зовнішніх директорів у раді не має жодного впливу на плинність вищого керівництва, його стимули. На відміну від цих складових, концентрація власності та зв'язок з материнською компанією мають вплив. Для Німеччини Френкс та Маєр [144] констатували стійкий зв'язок між не досить успішними компаніями та плинністю вищого керівництва.

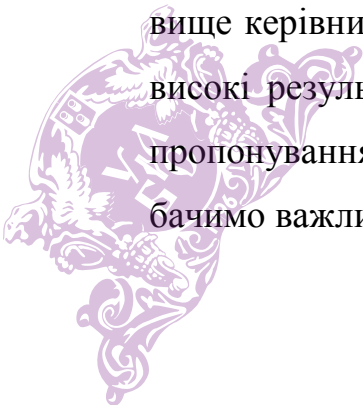
Правильне визначення обсягу, структури та форми стимулів є складовою відповідного механізму корпоративного управління та додатковим інструментом спонукання менеджменту діяти у відповідності до інтересів акціонерів. 1982 року, а пізніше й 1993 року закордонними дослідниками були розроблені моделі, де взаємодія ринків капіталів та матеріальних стимулів для



виконавчого менеджменту слугувала саме цілі спонукати останніх діяти в інтересах власників [111, 134]. Оскільки у інвесторів є стимул до збирання інформації, а ціни на ринку цінних паперів частково задовольняють бажання інвесторів у інформації та є відображенням результатів компанії, то виникає не менший стимул зробити матеріальні стимули для менеджменту залежними від вартості акцій. Прикладом реалізації такої залежності між матеріальними стимулами та вартістю цінних паперів може виступати: пряме володіння акціями – менеджмент отримує певну визначену частину акцій компанії у пряме володіння; опціони – надається можливість отримати опціони на цінні папери компанії; бонуси – сума коштів, що виплачується за досягнення певних результатів діяльності, та знаходиться у попередньо визначеній умовами контракту залежності від цільових показників.

За умови, коли ціна на акції містить у собі достатньо інформації про стабільність майбутніх доходів компанії (а звідси і її роботи), то в теорії така автоматична система створення стимулів для менеджменту може спрямовуватися на приріст (збільшення) акціонерної цінності.

Проте вартість акції не є єдиним ресурсом, котрий можна використовувати з ціллю створення мотивів для вищого керівництва. Розповсюдженими також є системи, що базуються на показниках бухгалтерської звітності. Варто зауважити при цьому, що вартістю акцій об'єктивно важче маніпулювати, аніж бухгалтерськими даними. До того ж, співставляючи розмір стимулів з ціною акцій, існує можливість звільнення керівництва з посади за негативні результати. У такому випадку після звільнення такому керівнику важко буде віднайти нову роботу, особливо якщо інші компанії дізнаються про причину звільнення. Проте, на противагу цьому, вище керівництво, котре справляється з роботою найкращим чином та показує високі результати діяльності, може бути перехоплене іншим банком шляхом пропонування більшого розміру стимулів за роботу. Саме на даному етапі бачимо важливу роль ринку праці у питанні стимулів для менеджменту.



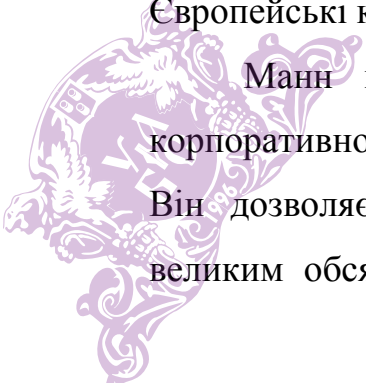
Тісна прив'язка системи стимулів до ефективності праці може викликати менш бажаний ефект. Проявляється він у наступному: якщо матеріальні стимули вищого керівництва тісно пов'язані з ціною на акції та спостерігається певна незначна кількість обов'язків та відповідальності, то менеджер схильний до ризику, у більшості ситуацій невинуватого. Таким чином він отримуватиме значні суми у результаті успіху (такі суми не мають верхньої межі), а покарання за погані результати буде практично відсутнім (нижня межа чітко визначена і не зіставна з ризиком).

У зарубіжних наукових колах точилися дискусії з приводу оптимального співвідношення чутливості матеріальних стимулів до ціни на акції. Дженсен та Мерфі у 1990 році у власному дослідженні підтвердили думки попередників про існування позитивного зв'язку між матеріальними стимулами вищого керівництва та результатами діяльності компаній в Сполучених Штатах Америки [141].

Кількість досліджень стосовно інших країн є незначною. Каплан у 1994 році розглядав еластичність зарплати та звільнення в Німеччині та Японії. Він довів, що у такому розрізі Німеччина та Японія схожі на Сполучені Штати Америки.

Значний ріст розміру матеріальних стимулів у 1990-х та на початку 2000-х років (аж до початку кризи 2008 року) змусив науковців говорити про факт «захоплення» рад директорів виконавчим менеджментом та виплатою останніми значних сум. Проте, спостерігається значна різниця у рівнях оплати серед країн. У Сполучених Штатах Америки винагорода головного виконавчого управліючого (гендиректора) висока. Японський топ-менеджмент отримує лише незначну частину того, що заробляють у сумі їх американські колеги. Європейські країни з такого погляду лежать у проміжку між Японією та США.

Манн ще у 1965 році зазначав, що жвавий та активний ринок корпоративного контролю є вкрай необхідним для функціонування економіки. Він дозволяє компетентним командам керівників досягати контролю над великим обсягами ресурсів за невеликий проміжок часу. Неефективний же





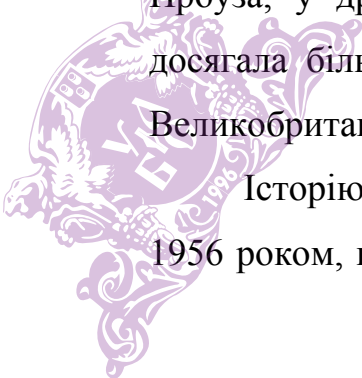
менеджмент зміщується або замінюється на більш кваліфікованих осіб. Проте, варто зазначити ще одну загрозу у такому дисциплінуванні менеджерів – у разі, якщо банк сповідує політику, яка не призводить до максимізації прибутку акціонерів, то ймовірно він буде поглинутий, а менеджмент змінено.

Основними напрямками існування та діяльності ринку корпоративного контролю є: боротьба за доручення (*proxy contest*), дружні злиття (*friendly mergers*), та ворожі поглинання (*hostile takeovers*).

Боротьба за доручення як один із напрямів вивчали чимало дослідників, зокрема: Їлмаз, Батачаря, Моуг у 1997 році [90; 166; 193]. Процес боротьби заключається у тому, що акціонер або ж група акціонерів намагаються переконати іншу частину акціонерів діяти від одного імені і переслідувати єдину ціль, як приклад – заміщення існуючого складу ради директорів. У такому випадку, якщо хтось має мотиви зміни політику банку, то він може самотужки або разом з прибічниками голосувати за такі рішення на зборах акціонерів, звичайно, маючи при цьому достатню кількість акцій для проведення голосування. Реалізація таких дій можлива за допомогою доручення на голосування акціями, тобто необхідний пакет для проведення рішень можна отримати через доручення голосувати чужими акціями. Проте, як зазначають дослідники, такі війни доручень доволі важко виграти через значну розпорошеність пакетів та частих розбіжностей в інтересах.

Дружні злиття перш за все переслідують можливе зростання вартості новоутвореної структури. Існує не один спосіб реалізації об'єднання. Такий напрям існування ринку корпоративного контролю виявляється доволі успішним і популярним, про що може свідчити популярність дружніх транзакцій на ринку злиттів, особливо наприкінці ХХ століття. Так за даними Проуза, у другій половині 90-х років ХХ століття доля таких транзакцій досягала більш ніж 90% у країнах Європи, близько 82% у США та 63% у Великобританії [167, 176].

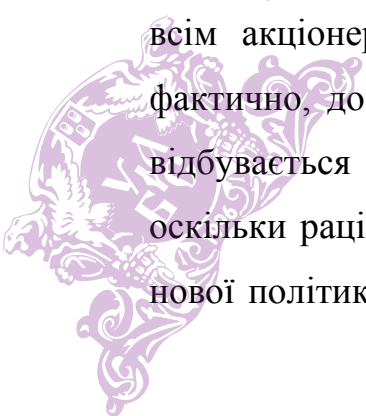
Історію виникнення ворожого поглинання як інструменту пов'язують з 1956 роком, проте особливою популярністю він не користувався до 60-х років



XX століття. Справа в тому, що на думку Хансмана, установи з розпорошеними пакетами акцій не були чимось новим вже задовго до вказаної дати. На відміну від дружніх злиттів, ворожі поглинання несуть у собі певний конфлікт, що виникає між компанією-поглиначем та компанією, що поглинається. Зазвичай невдоволення викликані ціною, що має бути сплачена за акцію фірми (банку), що підлягає поглинанню; політикою або ж окремими її елементами, які будуть впроваджені в новоствореній структурі. Пропозиція купити банк шляхом ворожого поглинання дає змогу компанії-поглиначу обійти менеджмент та звертатись безпосередньо до акціонерів. У таких випадках саме менеджмент банку проти того, щоб акціонери продавали свої частки на умовах компанії-поглинача. Хоча, такий інструмент може мотивувати менеджмент шукати вигіднішої пропозиції на ринку та переконувати акціонерів змінити рішення, від чого і залежатиме управління фінансовими ресурсами установи.

Існування ринку корпоративного контролю викликає низку проблем, що можуть ставати на заваді адекватного впливу на діяльність вищого керівництва. Зокрема, не зовсім ясним залишається питання про ефективність впливу пропозиції про вороже поглинання (*hostile tender offer*) на управління банком [129]. Ще у 80-х роках XX століття вченими Гросманом та Хартом були визначені проблеми у реалізації такого інструменту. Головною була «проблема безбілетника» у питаннях переходу прав власності (разом із переходом акцій) при значному ступені розпорошеності акціонерів.

У разі, коли пропонується поглиначем ціна є нижчою за ту, яка може бути досягнута за допомогою нових пропонувань після поглинання змін (і акціонер дійсно вірить у такий сценарій розвитку), то логічно буде притримати акції зараз і не виставляти власну частку на продаж. У такому випадку абсолютно всім акціонерам буде доцільно притримати пакети акцій. Це призводить, фактично, до неможливості здійснення переходу прав контролю, оскільки не відбувається продажу акцій. Саме так виглядає визначена раніше проблема, оскільки раціональний акціонер бажатиме отримати власну вигоду за рахунок нової політики поглинача та росту курсу акцій. З іншого боку, якщо акціонер



переконаний, що пропозиція не буде реалізована, йому слід виставляти свій пакет на продаж (через ймовірне зниження вартості у майбутньому). Але в такому випадку це призводить до реалізації пропозиції про поглинання, що суперечить рівновазі.

Рівновага досягається лише за умови, коли ціна, пропонована поглиначем співпадає з тією, котра прогнозується внаслідок реалізації пропозиції про поглинання. Зважаючи на те, що немає ніякої різниці між ціною придбання для поглинача та майбутньою ціною, постає питання про доцільність такого поглинання за відсутності мотивів фінансової вигоди. Отже саме таким способом можна пояснити відсутність мотивів до реалізації проекту поглинання фірми.

Друга проблема стосується безпосередньо поглиначів. Конкуренція серед них призводить до зменшення або втрати прибутків. Дозвіл на розмивання частки після проведення поглинання не є дієвим у цьому випадку на відміну від можливості придбати акції за нижчою ціною у період до початку пропозиції про поглинання.

Третьою проблемою постає управлінський опір. Некомпетентне вище керівництво, боячись втрати посади у новоствореній структурі, буде всіляко чинити опір намірам та процесу поглинання. У своєму розпорядженні менеджмент має низку варіантів дій. Маючи інформаційну перевагу (що проявляється у знанні банку більше ніж інші), можна переконати акціонерів не розпочинати поглинання так як цінова пропозиція може бути і кращою. Інші тактичні елементи включають в себе:

– «отруйні пігулки» («*Poison Pills*»), суть яких зводиться до можливості акціонерів компанії-цілі (тобто тієї, що поглинається) продавати свої акції з значною премією а купувати акції новоствореної фірми зі значним дисконтом.

Логічно, що поглинач буде нести додаткові фінансові витрати на викуп пакетів акцій, що зменшуватиме ступінь мотивованості поглинача;

– поступовість ротації та склад ради директорів («*Staggered Board of Directors*»). Така тактика полягає в тому, що зміна складу ради директорів

може відбуватись поступово, і, як правило тільки третина складу може бути змінена за один раз. Для того, щоб отримати контроль над всім банком і встановити власний склад ради поглиначу знадобиться час;

– рекапіталізацію вищого класу («dual class recapitalization»), що представляє собою емісію нового класу акцій, по яким не нараховуються дивіденди і які не обертаються на ринку. Проте такі акції мають пріоритетне право голосу і можуть бути обміняні на звичайні перед продажем. Цей спосіб передбачає концентрацію прав голосу в руках менеджменту, навіть, не маючи контрольного пакету акцій.

Вище керівництво, переслідуючи власні інтереси, може активно користуватись такими й іншими тактичними ходами, переконуючи директорів та акціонерів у вірності обраного шляху. Тому питання правильної мотивації менеджменту залишається актуальним. Її забезпечення визначається принципами корпоративного управління.

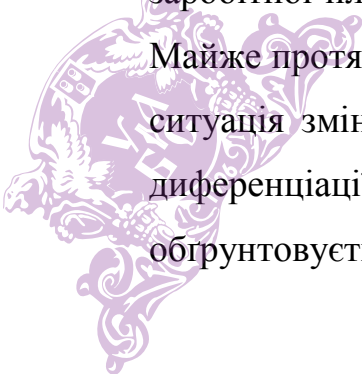
Літературні джерела з корпоративного управління у якості одного з варіантів дисциплінування менеджменту визначають ринок позикового капіталу. Ще 1980-х роках Харт вперше аргументував, що борг як такий має більший вплив аніж вартість капіталу фірми на вище керівництво у питанні спонукання до роботи. Пізніше Дженсен зазначав, що борг здатний запобігти виникненню у менеджменту мотиву нераціонального використання ресурсів. До того ж, дослідження свідчили, що викуп компанії, у процедурі якого менеджментом чи дружньою організацією було використано значну частину боргових коштів, є одним із непоганих варіантів вирішення агентської проблеми. Приймаючи кошти під певні умови зникає мотив використати їх не за призначенням, оскільки відбувається контроль за цими ресурсами. Проте, існує інша проблема – ризик надмірного захоплення борговими коштами з боку менеджменту. На практиці це може проявлятися у реалізації проектів, котрі мають значну долю не власних коштів, що в кінцевому результаті призводить до зниження вартості для акціонерів, оскільки значні кошти йтимуть на обслуговування боргу.

На ряду із описаними інструментами корпоративного управління окремі науковці виділяють такий як компенсаційні контракти (compensation contracts). На думку вчених він дозволяє пов'язати інтереси вищого керівництва та акціонерів. У даному випадку менеджмент відповідальний за прийняття поточних рішень, однак дії на власний розсуд можуть призводити до негативного впливу на ефективність діяльності банку. Компенсаційні контракти ж в свою чергу містять у собі фінансове заохочення для менеджменту у разі зростання прибутків банку, причому вищий рівень таких заохочень має призводити до росту ефективності установи. Основні проблеми корпоративного управління та напрям їх вирішення представлені у додатку А.

Починаючи з проблеми власності та контролю, відбувається пошук ефективного вирішення проблем корпоративного управління. На сьогодні запропоновано розрізнити низку внутрішніх інструментів корпоративного управління. Хоча питання пошуку ефективного механізму з дотриманням інтересів стейкхолдерів залишається відкритим. Провідне місце в рамках різних підходів посідає система матеріальних стимулів для визначення напрямів взаємодії вищого керівництва та інших стейкхолдерів банку для врахування їх інтересів у процесі управління його діяльністю, забезпечення прибутковості та стабільного розвитку.

Низка банкрутств відомих транснаціональних корпорацій і банків кінця ХХ століття лише посилила увагу до визначеної проблематики. Відповіддю стали шляхи пошуку основних принципів, що визначатимуть ефективну та прозору систему матеріальних стимулів для вищого керівництва.

В цілому рівень та структура стимулів вищого керівництва змінювався суттєво з плином часу. До 70-х років ХХ століття спостерігався низький рівень заробітної плати на тлі невеликих різниць між окремими ланками менеджерів. Майже протягом двадцятирічного періоду з 1970-х років і до кінця ХХ століття ситуація змінилася суттєво – суми винагород зросли на фоні значного рівня диференціації між установами. Така ситуація багатьма дослідниками обґрунтовується втіленням у життя нових форм оплати праці, зокрема,

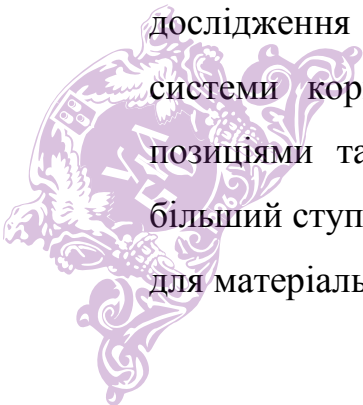


опціонів. Цей компонент став доволі швидко набирати популярність і став провідним компонентом системи матеріальних стимулів вищого керівництва в 90-х роках ХХ століття. Початок нового тисячоліття ознаменувався зміною опціонів на утриманні акції та суттєвими вимогами до зниження рівня стимулів, що сплачувалися вищому керівництву, головним чином через значні проблеми, спричинені спадом економіки у 2008-2009 роках.

Одна частина науковців пов'язує проблеми великих бонусів із міцними позиціями вищого керівництва. Наявність слабого інституту незалежних директорів або ж його відсутність у банку сприятиме посиленню позиції менеджменту, що й призводитиме до фактично самовільного встановлення політики матеріальних стимулів щодо власної ж праці та нівелювання інтересами власників чи інших зацікавлених осіб.

Інша категорія дослідників говорить, що сучасна картина з виплатою матеріальних стимулів вищому керівництву банку це результат реалізації контрактів. Такий підхід можна пов'язувати з раніше згадуваною контрактною теорією, що і передбачає встановлення стимулів як оптимальної конкурентної ціни за управлінські здібності та можливості. Проте, варто говорити, що у даному випадку неправильно сформований, або ж залишений без пильної уваги контракт, міститиме викривлену схему компенсацій, і не факт, що на користь власників.

Третя категорія досліджень лише констатують наявність чи відсутність взаємозв'язку матеріальних стимулів для керівництва та результатів діяльності фірми. Дані дослідження хоча і суто технічні за характером, проте, надають можливість чітко уявити наскільки пропоновані різними підходами схеми матеріальних стимулів співставні з ефективністю роботи. Особливо такого роду дослідження характерні для установ, що діють в рамках англосаксонської системи корпоративного управління. Такий поділ пояснюється сильними позиціями та роллю фондового ринку у корпоративному управлінні. Чим більший ступінь розвитку даного сегменту, тим більш різноманітні інструменти для матеріальної винагороди вищого керівництва корпорації.



В цілому, автором впорядкувавши підходи до визначення та класифіковано матеріальні стимули вищого керівництва банків (Додаток Б), варто виділяти їх за розміром матеріальної винагороди (велика, середня, мала), формою (готівка, цінні папери, інші похідні інструменти), ступенем змінності елементів (постійна, змінна), ступенем ризику (з низьким ступенем ризику, із середнім, із високим).

## Висновки до розділу 1

1. В умовах фінансової кризи банківська система відчуває на собі вплив шоків як внутрішніх так і зовнішніх. Одним з таких шоків виступає корпоративне управління. В свою чергу, нерозвиненість та неефективність корпоративного управління є наслідком інших елементів. Серед них важливим є розвиненість системи матеріальних стимулів учасників управління діяльністю банку. З-поміж інших проблем, що досліджуються науковцями-економістами, дане питання розглядається з позиції вирішення агентської проблеми. Основним інструментом для вирішення поставлених завдань виступає система матеріальних стимулів вищого керівництва банку.

2. Значна кількість наукових досліджень сприяє виокремленню певних наукових підходів до механізму функціонування корпоративного управління в банках, зокрема: англосаксонський, японський, континентальний. Вітчизняні та закордонні дослідники мають певні розбіжності стосовно трактування механізму корпоративного управління з урахуванням мотивів стейкхолдерів банку. Особливістю зарубіжного підходу є визначення механізму через низку інструментів, котрі носять фактично назву «mechanism», хоча по суті представляють собою складову частину одного з механізмів функціонування корпоративного управління.

3. Під механізмом корпоративного управління з урахуванням мотивів стейкхолдерів в банках варто розуміти комплекс взаємовідносин між

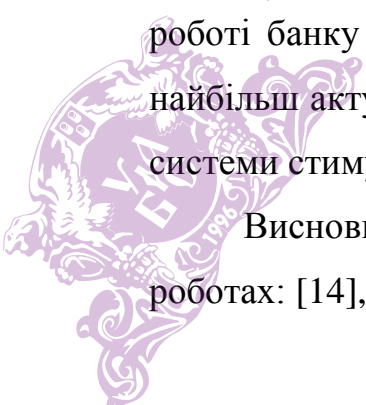
учасниками та органами корпоративного управління щодо формування та розвитку відповідних інтересів зацікавлених осіб в управлінні банком, направлений на покращення фінансового стану та досягнення стабільності у діяльності банку. Корпоративне управління у банку заслуговує особливої уваги через специфіку банківської діяльності, наявності різних категорій зацікавлених груп вимагають прискіпливішої роботи з приводу формування та реалізації мотивів участі у діяльності банку.

4. Принципи корпоративного управління та їх належне дотримання у банку забезпечують ефективне управління діяльністю банку, виконання ним відповідних функцій як учасника фінансових відносин. Проте, відсутність уваги в Україні даним питанням щодо напрямів вирішення основних проблем корпоративного управління, зокрема і у сфері забезпечення реалізації інтересів основних учасників, потребують застосування у діяльності українських банків принципів корпоративного управління.

5. Серед основоположних документів, що мають визначати напрямок подальшого розвитку банківської системи України у сфері корпоративного управління фактично відсутні такі, що несуть найкращий світовий досвід корпоративного управління. Особливе місце у врахуванні специфіки банківської діяльності належить Базельському комітету з банківського нагляду. Провідну роль серед таких ініціатив займають питання управління капіталом, ліквідністю банку, належного представлення інтересів учасників управління діяльності банків та системи стимулювання вищого керівництва банку.

6. Система матеріальних стимулів впливає на фінансову діяльність та стабільність розвитку банку. Крім цього, побудова ефективної системи стимулів забезпечує дотримання принципу врахування мотивів зацікавлених у роботі банку осіб. Опції та інші елементи, що мають змінний характер, є найбільш актуальною темою серед дослідників у питанні створення ефективної системи стимулів для вищого керівництва банку.

Висновки до даного розділу містяться у таких авторських наукових роботах: [14], [40], [36], [154].





## РОЗДІЛ 2

### УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1 Аналіз практики управління діяльністю банків в Україні

Важливим завданням для України на сучасному етапі її соціально-економічного розвитку є забезпечення належного рівня функціонування фінансової системи. Такі завдання реалізуються безпосередньо за рахунок управління діяльністю банків на засадах принципів корпоративного управління. Відзначимо, що важливого значення набуває дослідження практики управління діяльністю банків в Україні.

2008 року банківська система зазнала значних втрат, викликаних як зовнішніми чинниками (негативні наслідки іпотечної кризи 2006 року у США досягли Європи та порушили стабільність в Україні), так і внутрішніми (провідне місце можна відвести відсутності базових принципів, що покликані організувати систему управління банками для підвищення їх стійкості).

Враховуючи факт, що банківська система відіграє в Україні одну з провідних ролей у можливості отримати кредитні ресурси іншим суб'єктам економіки, актуальність дослідження стану банківської системи можна вважати обґрунтованою. Більше того, результатами управління діяльністю банків можна вважати їх фінансовий стан, що може бути визначений через узагальнення системи показників, які здатні продемонструвати ситуацію у банківській системі. Такий аналіз дозволить виявити наскільки ефективно здійснюється управління діяльністю банків в Україні. Додамо також, що основою сильної економіки в Україні та її фінансової безпеки і конкурентоспроможності можна розглядати саме банківську систему попри її досить молодий вік у порівнянні із банківськими системами розвинутих країн світу. Починаючи від моменту свого існування, банківська система України зазнала значних змін. Останні роки,

особливо починаючи з 2005 року, не стали виключенням. Цей період цікавий з позиції стрімкого росту активів (збільшення на 487% до початку 2008 р. до значення у 619 млрд. грн.), капіталу, кредитного портфеля та портфеля депозитів банків, прибутків банків на початку визначеного періоду та стрімкого спаду цих показників починаючи з 2008-2009 років [28; 43; 195].

Для якісного аналізу стану, виявлення проблем та обґрунтування необхідності застосування відповідних принципів в управлінні діяльністю банків варто розглянути динаміку основних показників її розвитку за останні роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники розвитку банківського сектору України за 2005–2010 рр.

Показник	Дата					
	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009	01.01.2010	01.01.2011
1	2	3	4	5	6	7
Кількість зареєстрованих банків, од.	186	193	198	198	197	195
Кількість банків на стадії ліквідації, од.	20	19	19	13	14	19
Частка іноземного капіталу в статутному капіталі українських банків, %	19,5	27,6	35,0	36,7	35,8	39,1
Активи банків, млрд. грн.	213,9	340,2	599,4	926,1	880,3	942,3
Загальні активи (не скориговані на резерви під активні операції), млрд. грн.	223,0	353,1	619,0	973,3	1001,6	1093,3
Готівкові кошти та банківські метали, млрд. грн.	7,6	11,4	18,3	20,7	21,7	25,3
Кошти в НБУ, млрд. грн.	17,4	15,3	19,1	18,8	23,3	27,1
Кореспондентські рахунки в інших банках, млрд. грн.	11,6	18,5	26,3	40,4	51,3	62,8

продовження табл. 2.1

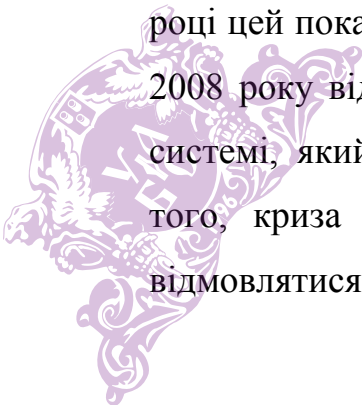
1	2	3	4	5	6	7
Надані кредити, млрд. грн.	156,3	268,3	485,4	792,2	747,3	757,9
Кредити, надані суб'єктам господарської діяльності, млрд. грн.	109,02	167,66	276,18	472,58	474,99	502,75
Кредити, надані фізичним особам, млрд. грн.	33,16	77,76	153,63	268,86	222,54	191,20
Резерви під активні операції, млрд. грн.	9,4	13,3	20,2	48,4	12,2	15,2
Власний капітал, млрд. грн.	25,5	42,6	69,6	119,3	115,2	134,4
Зобов'язання банків, млрд. грн.	188,4	297,6	529,8	806,8	765,1	807,9
З них перед підприємствами та населенням, млрд. грн.	133,7	193,0	275,5	357,1	325,2	402,9
Строкові кошти підприємств і населення, млрд. грн.	82,1	119,5	179,8	248,5	205,7	248,3
Регулятивний капітал, млрд. грн.	26,4	41,1	72,3	123,1	135,8	156,1
Адекватність регулятивного капіталу (H2), %	15,0	14,2	13,9	14,0	18,1	20,3
Результат діяльності, млрд. грн.	2,17	4,14	6,62	7,30	-38,45	-9,44
Рентабельність активів, %	1,31	1,61	1,50	1,03	-4,38	-1,15

Джерело: дані НБУ (див.: <http://www.bank.gov.ua>).

Економіка України з 2008 року характеризувалася фактичним призупиненням кредитування, стрімким падінням курсу національної грошової одиниці, падінням виробництва, зниженням конкурентоспроможності національного виробника тощо. Загальним проявом рецесії стало різке зниження темпів ВВП. Хоча, відзначимо, що у докризовий період як наслідок сприятливих умов та оптимістичних перспектив розвитку відбулося збільшення

активів (стан активів складав до 900 млрд. грн., що становило приблизно до 90% ВВП), що сприяло росту цього показника і до 2009 року. Причому кредити становили до вісімдесяти відсотків від ВВП. Окремі науковці використовують показник співвідношення кредитів банківської системи до ВВП у якості оцінки зрілості банківської системи. У порівнянні із Росією (41%) та навіть Казахстаном (49%) і Польщею (55%) в Україні він досяг дуже великих значень. Ріст обсягу активів у 2009 році поряд із зниженням росту ВВП сприяв також збільшенню даного показника аж до 97% у 2009 році. Зростання кредитних операцій продовжувалося і до 2010 року, оскільки з 2005 по 2010 рік показник «високоліквідних активів», що включає в себе готівку та кошти на коррахунках в НБУ та інших банках, збільшився на 91,4 млрд. грн. при одночасному його зменшенні з 17, 72% до 12,23% у загальній структурі активів банківської системи. За таких умов науковці схильні говорити про зниження рівня ліквідності банківської системи України. Поряд із цим спостерігається активне збільшення кредитів суб'єктам господарювання (ріст на 30,17 млрд. грн. з 2009 по 2010) та зменшення кредитів фізичним особам (зменшення на 77,66 млрд. грн.) [43]. З однієї сторони це позитивний знак для економіки, оскільки кошти підуть на підтримку розширеного виробництва. З іншого – низка загроз для системи та економіки, оскільки варто не забувати про якість таких активів. Неадекватне зростання обсягів кредитів разом із зменшенням ліквідності може бути свідченням того, що в українських банках відсутні дієві принципи, що змогли б забезпечити надійну роботу банків, управління активами та ліквідністю з метою задоволення інтересів як клієнтів так і власників банків.

У досліджуваний період спостерігалось зниження рівня капіталізації системи аж до 2008 року та поступовий ріст (лише на 01%) у 2009 році. У 2010 році цей показник становив 20,3 %. Щодо такого показника як Н2, то протягом 2008 року відбувалося його зниження, оскільки спостерігався ріст активів по системі, який за своїми темпами значно випереджав капітал банків. Більше того, криза та непередбачуваність її наслідків змусили багатьох клієнтів відмовлятися від послуг банків із залучення депозитів. У результаті цього



акціонерам банків довелося збільшувати розміри капіталів своїх банків, що й відобразилося на збільшенні Н2 у 2010 році на 4,1%. Поступове повернення довіри населення до банків, прихід іноземних інвесторів сприяв поступовому налагодженню ситуації з результатами діяльності банків. Проте, приходячи на вітчизняний ринок, змушені до пошуку новими вимогами Базелю III іноземні інвестори (передусім банки) мають бачити прозорість та дієвість системи управління діяльністю банків, щоб мати підстави вкладати в розвиток економіки країни. Причому національні особливості мають бути враховані. Так, у 2006 році згідно проекту Міжнародної фінансової корпорації було впроваджено пілотний проект з управління в окремих банках їх діяльністю на основі загальноприйнятих принципів корпоративного управління. Відзначимо, саме ті банки, серед яких і «Укргазбанк», «Надра», увійшли до числа проблемних і таких, що не справилися з викликами кризи. Очевидно, що застосування принципів має враховувати національні особливості для досягнення ефективності.

Науковцями відзначається низький ступінь концентрації у вітчизняній банківській системі. Проте, спостерігається тенденція до його збільшення. Так на найбільші банки з першої групи НБУ (12 банків) у 2006 році припадало понад половину загального обсягу активів системи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Концентрація українського банківського сектору в січні 2006, 2008 та 2011 рр.

Січень 2006	Кількість банків	Всього активів (млрд.грн.)	Частка в загальному обсязі активів (%)	Максимум (млрд. грн.)	Мінімум (млрд. грн.)	Середній (млрд. грн.)
1	2	3	4	5	6	7
Група 1	12	123,5	58%	22,1	4,1	10,3
Група 2	15	37,6	18%	3,7	2,0	2,5
Група 3	28	27,8	13%	1,8	0,6	1,0
Група 4	108	24,9	11%	0,7	0,3	0,3
Всього	163	213,9				1,3

продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Січень 2008	Кількість банків	Всього активів (млрд. грн.)	Частка в загальному обсязі активів (%)	Максимум (млрд. грн.)	Мінімум (млрд. грн.)	Середній (млрд. грн.)
Група 1	17	388,2	65%	56,2	11,3	22,8
Група 2	17	102,9	17%	10,3	3,2	6,1
Група 3	34	61,2	10%	3,6	1,0	1,8
Група 4	105	47,0	8%	1,4	0,1	0,4
Всього	173	599,6				3,4
Січень 2011	Кількість банків	Всього активів (млрд. грн.)	Частка в загальному обсязі активів (%)	Максимум (млрд. грн.)	Мінімум (млрд. грн.)	Середній (млрд. грн.)
Група 1	17	628,8	68%	113,4	13,8	37,0
Група 2	22	170,3	18%	13,8	3,8	7,7
Група 3	21	59,8	6%	4,1	1,6	2,8
Група 4	115	83,2	8%	2,1	0,9	0,7
Всього	175	942,1				5,4

Одним із способів дослідити концентрацію по системі є розрахунок індексу Герфіндаля на основі активів системи. Його значення знаходяться у діапазоні від 0 до 10.000. За монополізації системи, значення будуть наближатися до 10.000, а при наближенні до стану максимальної конкуренції – до 0. Сам по собі коефіцієнт доцільно порівнювати з таким по іншим системам. Зокрема, у 2009 році по Європі такий показник становив 1102, що на противагу вітчизняному у 365, свідчить про відносний ступінь свободи в українській системі. У 2010 році цей показник зріс до 394 пунктів, проте у порівнянні з іншими країнами, все ж залишається на нижчому рівні [43].

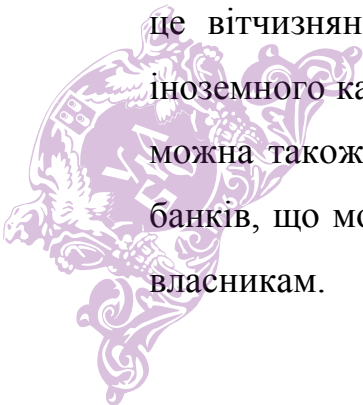
Цікавою з точки зору управління діяльністю банків видається також структура власності вітчизняних банків. Більшість установ представлена частиною фінансово-промислових груп, в яких виконують переважно казначейські функції або ж акумулювання депозитних ресурсів від населення

для фінансування діяльності групи. У таких групах часто складно прослідкувати дійсного власника банку, оскільки такі питання широко не розкриваються, що відкидає управління вітчизняними банками від загальноприйнятих європейських стандартів прозорості та звітності.

Окрім того, у докризовий період держава мала змогу впливати на систему лише через два банки («Ощадбанк» та «Укрексімбанк»), що у порівнянні з іншими країнами, надає нижчі можливості. Хоча, під час кризи, саме державні банки не призупиняли кредитування та підтримували економіку, що дозволило їм вийти на рівень найбільших банків по системі. Також під час кризи держава змушена була рекапіталізувати окремі банки, збільшивши власне втручання та вплив у функціонування системи [43].

У даному випадку управлінські помилки, що призвели до вимушеної рекапіталізації державою приватних банків, свідчать про недосконалість існуючих принципів управління діяльністю банків в Україні і є підґрунтям подальших досліджень щодо принципів корпоративного управління в банках.

Варто зупинити також увагу на присутності іноземних власників капіталу та їх роль в управлінні банками в Україні. Активно процеси залучення іноземного капіталу проходили у до кризовий період, коли більшість угод про купівлю вітчизняних установ були закриті. Прагнучи отримати доступ до джерела прибутків, іноземні банки нарощували свою присутність. Показник присутності іноземного капіталу в капіталі українських банків досягав значення у 40% з перспективою поступового росту. Зауважимо, що аналіз істотної участі в капіталі банків виявив двоякість такої ситуації. Пов'язана вона, перш за все, з власниками, що володіють банками через офшорні компанії. З одного боку така участь в капіталі може вважатися присутністю іноземного капіталу, а з іншого – це вітчизняний капітал по суті. Відзначимо також, що рівень присутності іноземного капіталу в системі почав знижуватися після кризи. Однією з причин можна також вважати відсутність належних принципів управління діяльністю банків, що можуть гарантувати повернення вкладених інвестицій закордонним власникам.



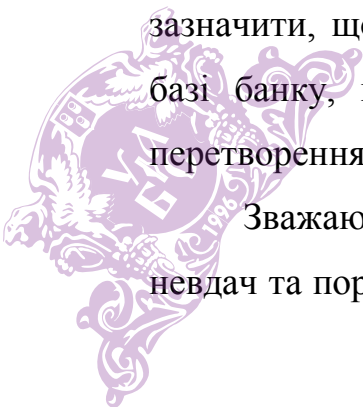
З-поміж угод з купівлі вітчизняних банків іноземними інвесторами варто виокремити угоди злиття та поглинання за участю вітчизняних банків з українським капіталом. Зазначимо, що таких угод відбулося небагато, проте доволі частими є посилення на угоду поглинання «Індустріалбанком» «МТ-банку» у 2005 році та об'єднання «Об'єднаного комерційного банку» з «Європейським банком розвитку і заощаджень» у 2006 році [50]. Знову ж відзначимо, що угоди були здійснені у докризовий період.

Попри таку незначну активність, не було здійснено чи проведено великих угод з приєднання між найбільшими банками в Україні. Майже така сама ситуація стосувалася і процесів приєднання дрібних банків до найбільших. Однією з таких причин може виступати нерозвиненість в українських банках належного корпоративного управління, ефективне функціонування якого може забезпечити проведення угод про об'єднання, злиття чи поглинання і забезпечити дотримання інтересів зацікавлених у роботі банку осіб.

Поступовий ріст капіталу банків у вітчизняній банківській системі у посткризовий період підтримувався інвестиціями вітчизняних інвесторів, закордонних інвесторів та держави. Дослідники відзначають суттєву роль українських власників банків, які для підтримки довіри до банків та системи в цілому підвищували рівень статутних капіталів. Не можливо не відмітити у цьому сенсі й державне втручання у вигляді підтримки у часи кризи. Проте, кількість та якість такої підтримки у окремих науковців викликає сумніви через вибірковість її здійснення. Вони зазначають, що така підтримка стосувалася лише найбільших банків, а близько 15 дрібних установ підпали під процедуру ліквідації [28].

Аналізуючи закордонний досвід роботи з проблемними банками. Можна зазначити, що банк так званий банк «поганих активів» можна створювати на базі банку, що має достатній рівень ліквідності. У цьому сенсі питання перетворення «Родовід банку» залишається дискусійним [43].

Зважаючи на це, зазначимо, що ситуація, яка виникла у зв'язку з низкою невдач та поразок у питаннях рекапіталізації проблемних установ, підвищення





рівня ліквідності банків, збільшення довіри клієнтів, відновлення кредитування тощо, актуалізує пошук альтернативних шляхів ефективного управління діяльністю банків, одним з яких може виступати управління діяльністю банків на основі застосування принципів корпоративного управління.

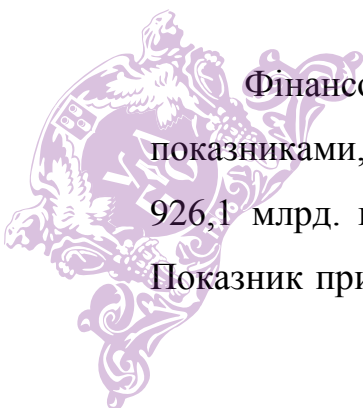
Матеріальним вираженням фінансових відносин можна вважати наявні фінансові ресурси. У контексті цього варто проаналізувати джерела фінансових ресурсів вітчизняних банків та їх зміну (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка та склад фінансових ресурсів банків України за 2005–2010 рр.

Показники	01.01.2006 р.	01.01.2007 р.	01.01.2008 р.	01.01.2009 р.	01.01.2010 р.	01.12.2011 р.
Фінансові ресурси(млн. грн.)	213878	340179	599396	926086	880302	942280
Власний капітал банків (млн. грн.)	25451	42566	69578	119263	115175	134405
Зобов'язання банків (млн. грн.)	188245	297613	529818	806823	765127	807875
Темп приросту фінансових ресурсів, %	-	59	76	56	-5	7,0
Темп приросту власного капіталу, %	-	67	63	71	-3	16,7
Темп приросту зобов'язань, %	-	58	78	52	-5	5,6

Джерело: дані НБУ (див.: <http://www.bank.gov.ua>).

Фінансові ресурси банків, представлені у табл. 2.3 відповідними показниками, демонстрували ріст протягом періоду 2006-2008 років (ріст до 926,1 млрд. грн. у 2008 році у порівнянні з 213,9 млрд. грн. у 2006 році). Показник приросту фінансових ресурсів попри позитивні значення у 2008 році



у 56%, все ж демонстрував тенденцію до зниження, починаючи з 2006 року. Загальний обсяг фінансових ресурсів банків знизився за результатами розгортання кризи до 880,3 млрд. грн. у 2010 році з показником їх приросту у -5%. Відповідно, динаміка власного капіталу та зобов'язань демонструвала таку ж тенденцію до зниження, починаючи з 2009 року [43].

Такий вплив ресурсів із установ у системі пов'язаний із виникненням паніки серед клієнтів, недовіри зниженням рівня довіри населення до вітчизняної банківської системи, що знову свідчить про проблеми, які виникають у площині використання принципів корпоративного управління в банках України.

Знову відзначимо, що збільшення акціонерами капіталів своїх банків сприяло нарощенню банками фінансових ресурсів до 942,3 млрд. грн. у 2010 році. Активним учасником таких процесів стала і держава, яка приймала участь у ре капіталізації трьох установ – «Укргазбанк», «Родовідбанк», банк «Київ» [43].

На кінець 2010 року помітним стало відновлення системи та зменшення витрат банків, повернення довіри з боку клієнтів, що забезпечило підвищення значень залучених коштів банками. Розглянемо у даному ключі показники доходів та витрат банків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз доходів, витрат та фінансового результату діяльності банківських установ України за 2005–2010 рр.

Показники	01.01.2006р.	01.01.2007р.	01.01.2008р.	01.01.2009р.	01.01.2010р.	01.01.2011р.
Доходи, млн. грн.	27537	42995	68185	122580	141645	123102
Витрати, млн. грн.	25367	37501	61565	115276	181445	132540
Результат діяльності, млн. грн.	2170	4144	6620	7304	-38450	-9438

Джерело: дані НБУ (див.: <http://www.bank.gov.ua>).



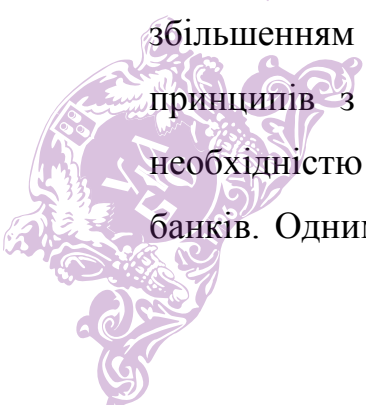
Згідно інформації наведеної у табл. 2.4, починаючи з 2005 року прибутки банків по системі зростали і досягли найвищого значення у 2008 році (7 млрд. грн.), після чого спостерігалось стрімке падіння показника у 2009 році та у 2010 році з подальшою тенденцією на поступове скорочення негативних значень.

При цьому спостерігалися доволі помірні значення рентабельності банків. Відповідно прибутковість капіталу складала 8,5% у 2008 році та 12,7% у 2007 році. Порівнюючи значення процентної маржі вітчизняних банків (5-6%) та закордонних банків (1-2%), певні дослідники стверджують, що прибутковість вітчизняних банків залишалася на низькому рівні (приблизно до 1%) з урахуванням відносно привабливої прибутковості українського суверенного боргу (у 6-7%) [43].

Протягом 2009 року значні показники прибутків перетворилися на величезні збитки понад 30 млрд. грн. Доходи банківської системи у досліджуваній період зросли з 27,5 млрд. грн. до 141,645 млрд. грн. у 2009 році. Проте, уже за результатами 2010 року спостерігаємо падіння даного показника. Відповідно, витрати, мали аналогічну тенденцію протягом визначеного періоду.

Проте, важливими є саме розриви у період між 2008-2010 роками, коли можна спостерігати на фоні зниження рівня прибутків і рівень доходів та витрат банків. Це може бути пояснено з позиції поступового призупинення економіки, процесів її кредитування тощо.

Зменшення рівня кредитування дослідники пов'язують із зменшенням активності населення (небажання нести грошові кошти в банк через відсутність впевненості та довіри до банку через порушення принципу прозорості у діяльності банку; небажання брати кредити через втрату платоспроможності) збільшенням ризиків у діяльності банків, відсутністю належних підходів та принципів з управління ними, збільшенням долі проблемних кредитів та необхідністю збільшувати відрахування до резервів за активними операціями банків. Одним із варіантів вирівнювання ситуації банкіри вбачали зменшення



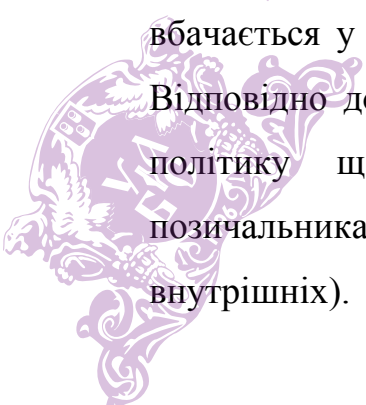
адміністративних витрат, проте, цього виявилось не достатньо для отримання прибутків.

Такі складні та непередбачувані умови потребують професійного управління банками, що забезпечується розумінням та можливістю вирішувати питання оперативно. Оскільки у кінцевому результаті за діяльність банку несе відповідальність спостережна рада, управління на принципах корпоративного управління знову підтверджують свою актуальність, зважаючи на негативну динаміку показників протягом досліджуваного періоду.

Як розглядалося раніше, банки представляють собою специфічні установи, що функціонують на фінансовому ринку як постачальники фінансових ресурсів так і суб'єктами господарювання одночасно. У зв'язку з цим, визнаючи важливість для економіки та необхідність належного управління їх діяльністю виявлено погіршення ефективності діяльності банків протягом періоду 2005-2010 років. Погіршення проявляється у збільшенні збитків у діяльності банків, зменшенні фінансової ресурсної бази банків.

Проте, такі зміни можуть бути викликані дією зовнішніх факторів, яких можна віднести і загальносвітову економічну кризу. Спричинивши падіння виробництва, сповільнивши розвиток світової економіки, вона, безумовно, з певним лагом вплинула і на діяльність банківської системи України. Однак наявність росту портфеля поганих активів банків, підвищення ступеня ризику у їх діяльності, зниження ступеня довіри до банків з боку клієнтів, низка проблем з державними вливаннями у ре капіталізовані банки свідчить про наявність проблем саме у частині управління діяльністю банків.

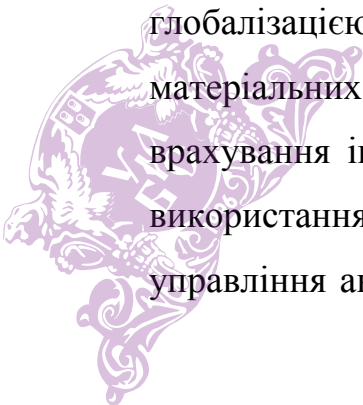
Вирішення проблеми подальшого нарощення ресурсної бази, зміцнення ліквідних позицій, отримання прибутків та стабільності у діяльності банків вбачається у площині використання принципів управління діяльністю банків. Відповідно до системи таких принципів банкам необхідно формувати власну політику щодо управління активами, капіталом, взаємовідносин із позичальниками та іншими групами стейкохдерів банку (як зовнішніх так і внутрішніх).



Таким чином, аналізуючи чинники, що впливають на розвиток банківської системи, дослідники найчастіше звертають увагу на питання дотримання ліквідності, платоспроможності та капіталізації банків. Виконання нормативів ліквідності, платоспроможності і капітальної стійкості не завжди може бути показником її стабільності і надійного захисту, який би гарантував кризи зменшення негативного ефекту від економічної кризи.

Так, з метою покращення управління банками і забезпечення сталого розвитку банківської системи, на наш погляд, доцільно застосовувати принципи корпоративного управління, узагальнивши їх до наступних: принцип простоти та прозорості системи корпоративного управління для забезпечення належного рівня стратегічного контролю за діяльністю банку; принцип гнучкості системи корпоративного управління для забезпечення можливості реалізації учасниками корпоративного управління власних інтересів участі; принцип врахування ступеня ризику при прийнятті рішень та орієнтація на майбутні результати; принцип врахування мотивів стейкхолдерів банку; принцип необхідності встановлення системи матеріальних стимулів вищому керівництву банку для врахування інтересів інших учасників корпоративного управління у банку; принцип наявності інституту незалежних директорів у системі корпоративного управління; принцип єдності організації взаємовідносин між структурами корпоративного управління та концепцією корпоративного управління у банках.

Важливість запровадження в управлінні діяльністю банків принципів корпоративного управління обумовлюється, перш за все, шляхів необхідністю пошуку рекомендацій щодо подолання наслідків економічної кризи, глобальною тенденцією до об'єднання у вирішенні даного питання, а також глобалізацією ринків капіталу. Запровадження ефективної системи матеріальних стимулів для керівництва банку з дотриманням принципу врахування інтересів стейкхолдерів банку дозволяє забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів, досягти оптимальності у політиці управління активами банку, прибутком тощо, зменшити асиметрію інформації



та збалансувати взаємовідносини широкого кола учасників бізнесових проєктів, включаючи засновників фінансово-кредитних установ, акціонерів та держави [38].

## 2.2 Особливості впливу механізму корпоративного управління на діяльність банків в Україні

Щодо специфіки банківської системи України, то в той час як більшість країн мають власні кодекси корпоративного управління та поступово вносять до них зміни відповідно до ситуації, Україна не має власного. Намагання зробити зрушення в корпоративному управлінні банківської системи України простежуються ще у 2007 році з випуском «Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках» затверджених постановою НБУ №98 від 28.03.2007. Проте, норми даного документу носили лише рекомендаційний характер. Намаганням врегулювати ситуацію на українському банківському ринку, спричинену світовою нестабільністю стали певні положення постанови №421 від 22.07.2009 року. Постанова визначала, що банки, які отримали збитки «... не мають виплачувати дивіденди акціонерам чи розподіляти капітал у будь-якій іншій формі; також зупинити виплати бонусів, премій та інших додаткових матеріальних стимулів працівникам банків... (такий крок можна сприйняти як намагання НБУ наслідувати світову практику зменшення виплат бонусів керівництву, проте прямо у даній постанові мова про таке не йде); ... не можуть здійснювати витрати на консультаційні послуги фінансового характеру; не можуть відкривати нові філії та відділення, тобто в цілому мають оптимізувати витратну частину банку». Такі жорсткі міри протрималися до 06.07.2010 року, коли постановою №315 було визнано позитивні тенденції розвитку банківської системи та скасовано постанову №421 від 22.07.2009. Проте, основних проблем корпоративного управління, серед



яких і питання комітетів, незалежних директорів та системи матеріальних стимулів праці не були належним чином врегульовані на законодавчому рівні.

Значної уваги питанню організації корпоративного управління у банках відведено у дослідженнях О.М. Костюка [38, 40]. Стосовно механізму корпоративного управління в банках України та врахування інтересів участі зацікавлених у роботі банку осіб зауважимо, що перш за все варто визначити основні елементи системи. В рамках цього варто визначити саме концепцію корпоративного управління, що склалася у банках України. В Україні концепція корпоративного управління в банках фактично отримала відображення у національному законодавстві. Основними нормативними актами, що формують уявлення про концепцію корпоративного управління в банках та містять інформацію щодо процедури формування органів управління банком є: Цивільний кодекс України, Закон «Про банки і банківську діяльність», Закон «Про акціонерні товариства». Законодавче відображення концепції корпоративного управління в банках України продемонстровано у додатку В.

Усі наведені законодавчі акти не суперечать один одному у питанні учасників процедури формування органів управління. Такими учасниками визначено акціонерів. При цьому трудовий колектив не має права участі у корпоративному управлінні, що й визначає моністичну концепцію корпоративного управління [34].

Чи не єдина роль трудового колективу в рамках механізму може спостерігатися в можливості впливати на питання, пов'язані з системою матеріальних стимулів. Це можливо через профспілковий виборний орган. На нього покладено у даному контексті повноваження разом із власниками (або уповноваженими ними органами – рада директорів в рамках досліджуваного механізму) вирішувати питання з оплати за надані послуги, форм, строків, системи. До таких повноважень відносяться і запровадження надбавок, компенсаційних виплат, премій тощо. Проте, закріплений законодавчо, реального значного впливу в рамках механізму такий орган не має.

Тому визначимо, що основними суб'єктами в рамках досліджуваного механізму мали б виступати (за прикладом банків англосаксонської системи): акціонери банку; вище керівництво (виконавчі директори/менеджмент банку); директори банку (невиконавчі та незалежні).

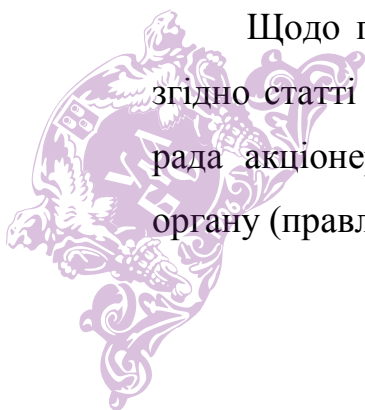
Проте, інститут незалежних директорів в українських банках не знайшов значної підтримки. В той час як на міжнародному рівні створюються спеціалізовані об'єднання для покращення ефективності діяльності та забезпечення фірм кваліфікованими незалежними директорами, в Україні така практика не носить системного характеру [34].

З іншого боку, структура власності українських банків також може бути виявлена як одна із непрямих причин такого стану. Так, значна кількість українських банків знаходиться у володінні окремих акціонерів прямим чи опосередкованим чином. Тому, важко говорити про інтерес з боку мажоритарного акціонера до залучення незалежних директорів.

З цих причин, серед основних учасників корпоративного управління варто залишити акціонерів та менеджмент. Окрім цього, варто згадати і роль регулятора – Національного банку України, оскільки саме він має значні повноваження у сфері банківської діяльності. Маючи на меті створення умов для стабільності національної грошової одиниці, регулятор має можливість впливати і на корпоративне управління в українських банках.

Як і в рамках інших досліджуваних систем корпоративного управління, варто згадати також про інших зацікавлених у роботі банку осіб. Говорячи про організаційну основу для ілюстрації механізму корпоративного в рамках національної системи управління в банках варто сконцентрувати увагу на моделі корпоративного управління за критерієм структури ради директорів.

Щодо питання моделі корпоративного управління в банках України, то згідно статті 51 Закону України «Про акціонерні товариства» «...спостережна рада акціонерного товариства контролює і регулює діяльність виконавчого органу (правління)» [53].



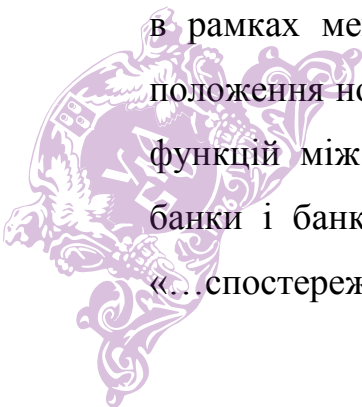


Українське законодавство містить дещо різні назви для одного і того ж органу корпоративного управління – спостережної ради (*supervisory board*). Так, у Законі України про «Про акціонерні товариства» та Цивільному кодексі для позначення органу, який виконує функції контролю використовують поняття «наглядова рада». Закон України «Про банки і банківську діяльність» таким органом визначає «спостережну раду». Тому для чіткого розуміння моделі корпоративного управління в банках України будемо використовувати термін «спостережна рада».

Стаття 52 цього ж закону засвідчує той факт, що «...до компетенції спостережної ради відноситься затвердження в рамках своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю товариства». У статті 58 даного закону зазначено, що «...до компетенції виконавчого органу входить вирішення питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю товариства. Виконавчий орган акціонерного товариства підзвітний загальним зборам і спостережній раді, організовує виконання їх рішень» [54]. Таким чином, зазначені норми законодавства надають підставу стверджувати, що модель корпоративного управління українських банків представляє собою континентальну модель за функціональним призначенням ради директорів.

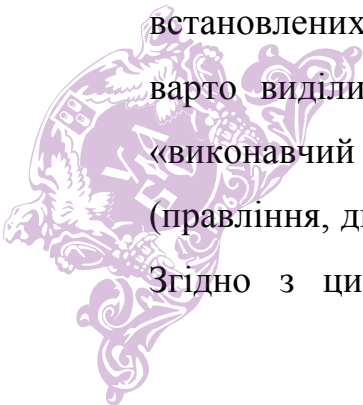
За структурою ради директорів прийнято розрізняти базові моделі унітарної ради та подвійних рад. Як зазначалося раніше, англосаксонська система права характеризується наявністю унітарної ради, де вище керівництво і директори діють в межах однієї ради. Німецьким банкам притаманна модель подвійних рад, що передбачає присутність одночасно двох рад – контролюючої та виконавчої.

Варто виокремити певні особливості української моделі ради директорів в рамках механізму корпоративного управління. Звернемо увагу на окремі положення нормативної бази стосовно розподілу контролюючих та виконавчих функцій між органами корпоративного управління. У Законі України «Про банки і банківську діяльність», слід звернути увагу на статтю 39, за якою «...спостережна рада банку обирається загальними зборами учасників з числа



учасників банку або їх представників. Члени спостережної ради банку не можуть входити до складу правління (ради директорів) банку, ревізійної комісії банку. Функцією спостережної ради є контроль діяльності правління (ради директорів) банку» [54]. Згідно статті 40 «...правління (рада директорів) банку є виконавчим органом банку, здійснює управління поточною діяльністю банку, формування фондів, необхідних для статутної діяльності банку, та несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленими статутом банку, рішеннями загальних зборів учасників і спостережної ради банку. У межах своєї компетенції правління (рада директорів) діє від імені банку, підзвітне загальним зборам учасників та спостережній раді банку» [54]. В той же час стаття 97 Цивільного кодексу України визначає органами управління загальні збори акціонерів та виконавчий орган [77].

Стаття 51 Закону України «Про акціонерні товариства» окреслює функціональні задачі спостережної ради. Так, «...спостережна рада акціонерного товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства і в межах компетенції, визначеної статутом та цим Законом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. Виконавчий орган акціонерного товариства здійснює управління поточною діяльністю товариства. До компетенції виконавчого органу належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та спостережної ради. Виконавчий орган акціонерного товариства підзвітний загальним зборам і спостережній раді, організовує виконання їх рішень...» [53]. За статтею 58 «...виконавчий орган діє від імені акціонерного товариства у межах, встановлених статутом акціонерного товариства і законом...» [53]. Окремо варто виділити п. 3 ст. 58 Закону України «Про акціонерні товариства»: «виконавчий орган акціонерного товариства може бути колегіальним (правління, дирекція) або одноосібним (директор, генеральний директор)» [53]. Згідно з цим пунктом, генеральний директор має право самостійно та



незалежно приймати рішення, що спонукає до висновків про можливість створення моделі унітарної ради. Тим не менш, далі зазначається, що «...членом виконавчого органу акціонерного товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність, і не є членом спостережної ради чи ревізійної комісії...» [53]. Дане посилання свідчить про дворівневу структуру органів управління в українських банках.

«Нормами українського банківського законодавства передбачена дворівнева структура, що включає в себе спостережну раду та правління з взаємовиключною системою членства» [38]. Інколи банки мають певні труднощі відносно розподілу повноважень, функціональних обов'язків та відповідальності між спостережною радою та правлінням через відсутність принципів корпоративного управління в банках. Відсутність чіткого розподілу обов'язків спотворює основну його ідею та викликає проблеми із звітністю в організації. У такому випадку міноритарні акціонери фактично залишені поза можливістю управління банком. Проте, більшість банків останніми роками спромоглися визначити обов'язки та напрями відповідальності рад директорів та правлінь через нові або ж доповнення чи зміну існуючих внутрішніх положень [38]. Отже, можна стверджувати про наявність певного впливу механізму корпоративного управління та принципів на діяльність банків, управління їх фінансовими ресурсами.

У Законі України «Про акціонерні товариства» містяться відповідні вимоги щодо розміру спостережної ради банку. Зокрема, визначено, що «чисельність ради залежить від кількості акціонерів банку» [53]. Чим більша кількість акціонерів банку, тим більша чисельність ради. Можливо, що такий підхід може бути виправдано тим, що у Законі передбачено використання банками принципів кумулятивного голосування та пропорційного представництва у раді банку. Стосовно чисельності спостережної ради, то в Україні ця цифра складає приблизно 7-8 осіб, що є меншим ніж, наприклад, у ряді банків європейських держав, де чисельність варіюється від 7 до 17 осіб [39].

Важливим є питання представлення в раді міноритарних акціонерів і їх можливість впливати на діяльність ради. Практика діяльності українських банків свідчить, що міноритарні акціонери практично не отримують права захищати власні інтереси перед крупним акціонером. До того ж у 72% банків у розпорядженні членів спостережних рад знаходяться акції банку, а крупні акціонери, маючи право істотної участі в управлінні банком, назначають усіх членів ради у 64 % банків [38, 66]. Чисельність спостережної ради в більшості банків є достатньою, у забезпеченні прибутку, його розподілу та стабільності у діяльності банку.

Виходячи з цього можемо говорити ще про одну особливість в рамках українського механізму корпоративного управління – можливі проблеми у забезпеченні інтересів стейкхолдерів банків, зумовлені відсутністю єдиної практики використання принципів корпоративного управління, що може бути причиною негативних змін фінансового стану банків.

До основних характеристик українського механізму корпоративного управління віднесемо також роль, місце та обов'язки незалежних директорів банку як одного із елементів, що тісно пов'язаний з акціонерами.

Створення комітетів у складі спостережних рад банків не є розповсюдженим явищем для українських банків [34]. Контрольні комітети фактично не створюються. У випадку існування таких, вони реально не виконують власні функції контролю. Лише незначна частина банків в Україні заявляють про створення комітетів з аудиту та з управління ризиками. Також в банках України зафіксовано лише окремі випадки формування оперативних комітетів, і лише за участю членів спостережної ради. Як правило, це комітет з корпоративного управління. Разом з цим, спільна робота у цих комітетах представників спостережної ради та правління, як того вимагає теорія та практика корпоративного управління, в Україні не поширена.

Відсутність системи комітетів корпоративного управління українських банків знаходить також відображення у питанні незалежних директорів в структурі ради. Лише окремі вітчизняні банки в кодексах корпоративного

управління приділяють увагу терміну «незалежний директор». При цьому, зазначається тільки важливість та необхідність включення такого директора до складу ради. Такі ключові елементи поняття «незалежний директор» як критерії незалежності, процедури підбору незалежних директорів, їх винагорода взагалі залишаються без уваги вітчизняними банками.

Відповідно до міжнародних принципів корпоративного управління, спостережна рада для забезпечення об'єктивності своєї діяльності має включати до складу як мінімум 25% незалежних директорів. В Україні ж взагалі не існує жодних законодавчих вимог до банків щодо участі у складі спостережних рад незалежних директорів. Лише окремі документи, зокрема згадувана постанова НБУ від 28.03.2007 року, носять рекомендаційний характер. В результаті, попит на незалежних учасників рад, у тому числі зарубіжних фахівців, майже відсутній. Можливо, саме тому ступінь захисту інтересів вкладників банків, котрі мають захищати саме незалежні учасники ради, в банках України суттєво нижчий, ніж у країнах Європи (рис. 2.1). При найменшому складі спостережної ради українські банки, які мають у складі спостережної ради незалежних директорів, демонструють найменшу питому їх вагу у раді (біля 20%), тобто менше одного незалежного директора у розрахунку на раду [42].

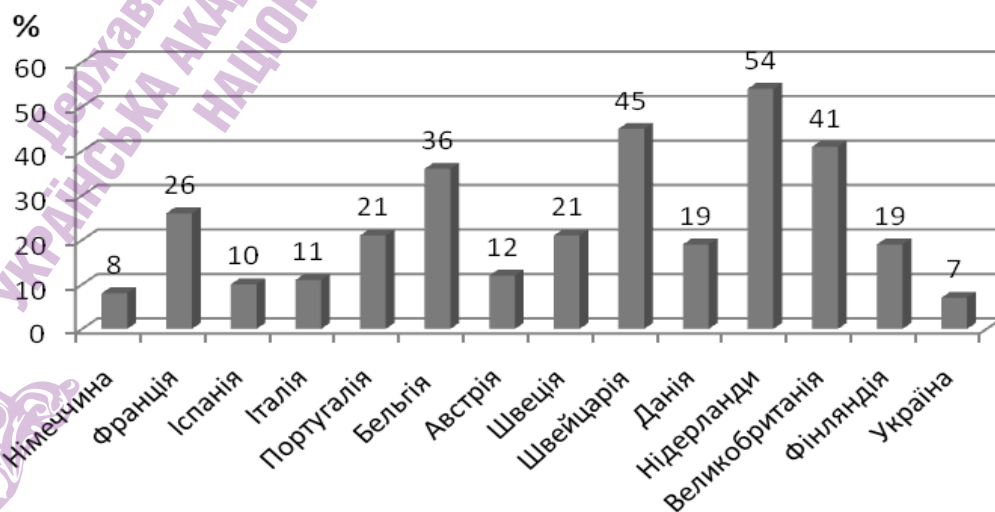


Рисунок. 2.1 – Частка зарубіжних фахівців у складі ради банків ЄС та України

Джерело: 42.

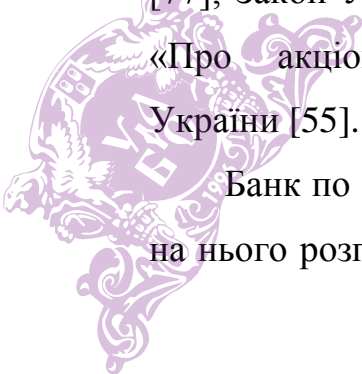
Чисельність членів правління складає у середньому мінімум 8 осіб. Члени правління українських банків працюють на посадах як мінімум один рік, мають певні уявлення про діяльність банку та ситуацію, що склалася на ринку банківських послуг; мають вищу економічну освіту як мінімум з одного напрямку: фінанси, банківські операції, аудит, управління персоналом тощо [42].

Певні проблеми українські банки відчувають і у процедурах розкриття інформації. Якщо склад правління можна віднайти в інформації, що публікується установою, то положення «Про Правління» висвітлюють тільки окремі банки. Серед таких доступних положень більшість містить лише загальні аспекти діяльності правління. Протоколи засідань також широко не оприлюднюються, з чого випливає висновок про недотримання принципу прозорості.

Таким чином, провідною проблемою є питання законодавчого оформлення вимог до практик корпоративного управління, які використовуються досліджуваними банками. В рамках існуючого законодавства можна спостерігати різні підходи щодо розуміння функцій, повноважень, обов'язків спостережної ради чи правління банку. Українські міноритарні акціонери практично не мають можливості захищати власні права. Наявність формальної кількості директорів (що часто затверджуються за побажанням власника) свідчить про існування окремих проблем. Особливе місце посідає питання незалежних директорів у структурі ради, проте в рамках української практики механізму корпоративного управління в банках воно не знайшло необхідного розвитку.

Відзначимо, що сфера корпоративного управління в Україні визначається наявністю наступних законодавчих актів: Цивільний кодекс України (ЦКУ) [77]; Закон України «Про банки та банківську діяльність» [54]; Закон України «Про акціонерні товариства» [53]; постанови Національного банку України [55].

Банк по своїй суті є підприємством, створеним у формі товариства, а тому на нього розповсюджується дія цивільного кодексу. Так, розділ 5 «Акціонерне

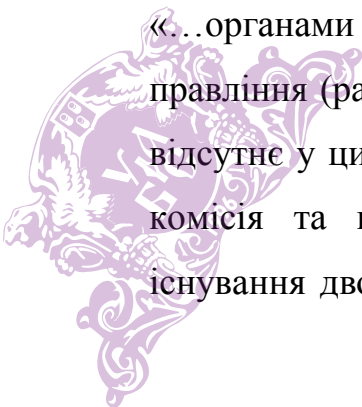


товариство» параграфу 1 глави 8 Цивільного кодексу України містить норми, що регулюють діяльність господарських товариств у тому числі у сфері корпоративного управління. Зокрема, стаття 152 ЦКУ визначає поняття акціонерного товариства, «...як господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями» [77].

Вищим органом акціонерного товариства в Україні згідно цивільного кодексу є загальні збори акціонерів. Стаття 159 визначає «...виключну компетенцію загальних зборів акціонерів, період зборів та порядок голосування на зборах...» [77]. Щодо спостережної ради, то згідно ЦКУ вона «..може бути створена у товаристві для здійснення контролю за діяльністю виконавчого органу та захисту прав акціонерів. Разом з тим, члени спостережної ради не можуть бути одночасно членами виконавчого органу...». При цьому «на раду покладено обов'язок визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу (правління)» [77].

Стосовно правління, то стаття 161 ЦКУ зазначає, що «виконавчим органом акціонерного товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю, є правління або ж інший орган, визначений статутом». Згідно п.1 даної статті «правління є підзвітним загальним зборам акціонерів і спостережній раді і забезпечує виконання їхніх рішень». Доволі цікавим є положення п.2 даної статті, оскільки за цивільним кодексом «виконавчий орган може бути колегіальним чи одноособовим» [77].

Детальніше питання щодо органів управління банком визначено у Законі України «Про банки та банківську діяльність». Зокрема глава 7 даного закону визначає питання управління діяльністю банку. Так, визначається, що «...органами управління банку є загальні збори учасників, спостережна рада, правління (рада директорів) банку». Зауважимо, що поняття «рада директорів» відсутнє у цивільному кодексі. А «органами контролю визначаються ревізійна комісія та внутрішній аудит банку» [54]. Такі положення зумовлюють існування двох паралельних можливостей для акціонерів банків реалізовувати



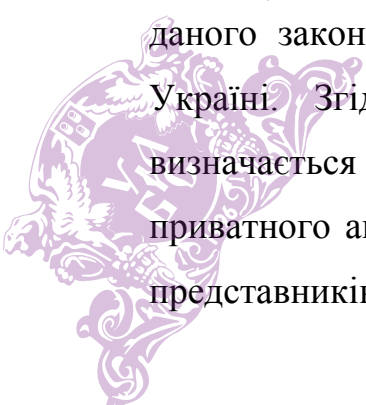
власні інтереси участі у банку. Зокрема, згідно цивільного кодексу важко визначити необхідність існування незалежних директорів банку, оскільки акціонери власноруч здатні призначати правління. Функції ж контролю перекладені на ревізійну комісію (Додаток Д).

За даним законом «...правління підзвітне загальним зборам та спостережній раді. Правління здійснює управління поточною діяльністю банку, формування фондів, необхідних для статутної діяльності банку, та несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленими статутом банку, рішеннями загальних зборів учасників і спостережної ради банку» [54].

Щодо такого органу як ревізійна комісія, то «вона обирається на загальних зборах учасників банку з числа учасників або їх представників, здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю банку, контролює дотримання банком законодавства України та нормативно-правових актів Національного банку України, розглядає звіти внутрішніх та зовнішніх аудиторів та готує відповідні пропозиції загальним зборам учасників» [54]. Даний закон надає право ревізійній комісії на залучення до ревізійних перевірок зовнішніх та внутрішніх аудиторів та експертів.

У статтях 42 та 43 закону «Про банки та банківську діяльність» визначено коло осіб, котрі відносяться до керівників банку, визначається набір критеріїв для їх призначення, а також зауважується, що «...голова правління та головний бухгалтер банку заступають на посаду лише після надання на це письмової згоди Національного банку» [54].

Намагання гармонізувати законодавство у сфері господарської діяльності відображені у Законі України «Про акціонерні товариства». Розділи VII – X даного закону визначають особливості сфери корпоративного управління в Україні. Згідно закону «кількісний склад наглядової ради товариства визначається загальними зборами. У разі обрання членів наглядової ради приватного акціонерного товариства за принципом представництва в її складі представників акціонерів статутом товариства може бути встановлена



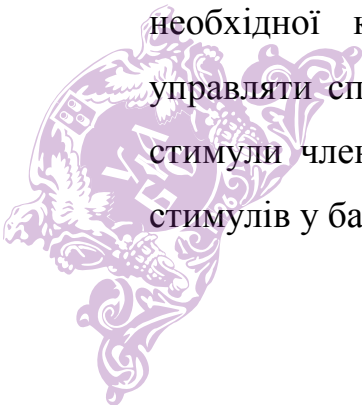


залежність членства та/або пропорційність представництва представників акціонерів у складі наглядової ради залежно від кількості належних акціонерам простих акцій або відсутність обмеження кількості представників акціонера у складі наглядової ради товариства» [54]. Графічно механізм корпоративного управління в банках України згідно Закону України «Про акціонерні товариства» та Закону України «Про банки та банківську діяльність» також представлено у додатку Д.

У статті 56 закону мова йдеться про можливість спостережною радою створювати комітети всередині ради на постійній чи тимчасовій основі.

Розділ «Виконавчий орган акціонерного товариства» містить основні засади діяльності виконавчого органу, і засвідчує, що він може бути колегіальним чи одноосібним. Також даний закон окремим розділом містить норми щодо визначення кола посадових осіб товариства та їх відповідальності.

Питаннями корпоративного управління в Україні приділена увага у постанові Правління Національного банку від 28.03.2007 року № 98 «Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках». Ці рекомендації не замінюють, а лише доповнюють принципи корпоративного управління затверджених рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11.12.2003 року. У постанові визначено рекомендації щодо діяльності спостережної ради, правління банку тощо. Так п.1.4 глави 1 «Роль і відповідальність спостережної ради» говориться, що, «...виконуючи функції нагляду та контролю за діяльністю правління, спостережна рада банку призначає, контролює, а за потреби замінює членів правління дбаючи про те, щоб у банку був відповідний план наступництва у вищому керівництві, перевіряє можливих наступників щодо необхідності в них необхідної кваліфікації та їх професійної придатності й спроможності управляти справами банку». Також спостережна рада встановлює матеріальні стимули членам правління, враховуючи їх функції та політику матеріальних стимулів у банку [40].

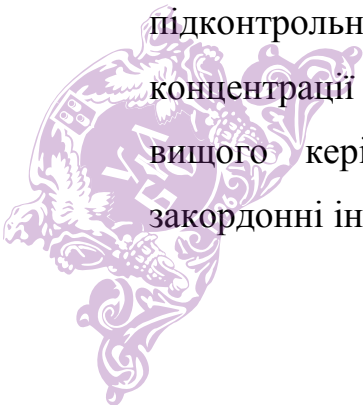


Не так багато досліджень проведено українськими науковцями стосовно матеріальних стимулів вищого керівництва банків з позиції корпоративного управління. Більшість робіт даного напрямку фокусують свою увагу на питаннях структури власності та ефективності управління компанією. Значних зрушень було досягнуто Естріном, Івасівом, Розеваром, Краковським, Півоварським, Жекою та Костюком [24; 26; 27; 38; 41; 195]. Науковці розглядали механізм корпоративного управління, що реалізуються у багатьох країнах, та досліджували причини неможливості впровадження їх в українській практиці корпоративного управління.

Функціонування механізму корпоративного управління розглядалося лише в контексті створення матеріальних стимулів вищого керівництва фірми та структури власності українських компаній. Стосовно ж банківської сфери, то лише окремі аспекти досліджень створюють певну картину щодо системи таких стимулів.

О. Костюк аргументує, що «винагорода вищого керівництва в українських банках значно відрізняється від аналогічної у закордонних компаніях» [150]. Зокрема, українські компанії не використовують у якості компоненту матеріальних стимулів виконавчого менеджменту з правління цінні папери (акції). Окрім прямої винагороди акціями, опціони як засіб пов'язування рівня заробітної плати та ефективності роботи, також не використовуються українськими компаніями. Особливістю українських банків у даному випадку є законодавчі обмеження щодо використання компонентів, в основі яких лежать цінні папери, що може мати відношення до забезпечення ефективного перерозподілу фінансових ресурсів банку.

Українські компанії, зокрема і банки, у своїй діяльності можуть бути підконтрольні декільком типам власників-акціонерів (по переважній концентрації долі акцій у загальній масі): трудовий колектив (за виключенням вищого керівництва банку), національні інвестори, вище керівництво, закордонні інвестори.

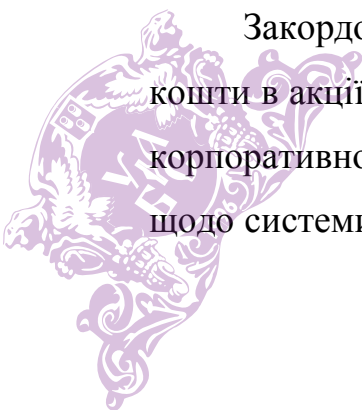


У кожного з наведених «контролерів» присутні власні інтереси, які можуть суперечити можливості спонукати керівництво шляхом використання цінних паперів. Для інституціональних інвесторів, головним мотивом яких можна визначити прибутки та стабільну роботу компанії, загроза полягатиме у можливості розмивання власної долі в управлінні банком. Вбачаючи загрозу в найменшому зменшенні ступеню контролю над банком, інституціональний інвестор навряд піде на використання в українських реаліях заохочення, що базується на цінних паперах [34].

У разі головних позицій трудового колективу, навряд існуватиме стимул спонукати вище керівництво до виконання своїх обов'язків за рахунок цінних паперів. Стосовно використання такого інструменту при переважній більшості керівництва серед власників, то виникає логічне питання відсутності необхідності переводити систему матеріальних стимулів на змінну частину яка залежить від ефективності роботи. Менеджмент, маючи власні інтереси, прагне отримати максимальну за розміром, проте фіксовану заробітну плату у грошовій формі. Виходячи з таких міркувань, використання цінних паперів навряд матиме успіх.

Важливу роль у високо розвинутих країнах, особливо в рамках англосаксонської системи корпоративного управління, відіграє фондовий ринок та ступінь його ліквідності. Спостерігається значна залежність рівня використання цінних паперів у якості стимулу для покращення роботи менеджменту та доступності і розвиненості фондового ринку. Говорячи про Україну, варто відзначити нерозвиненість ринку цінних паперів як один із можливих факторів відсутності практики використання у структурі стимулів цінних паперів.

Закордонні інвестори, приходячи на український ринок, інвестуючи кошти в акції українських банків, намагаються впроваджувати власні принципи корпоративного управління та найкращий досвід світової практики, зокрема і щодо системи матеріальних стимулів для вищого керівництва. Підтвердженням



цьому може виступати збільшена частина бонусів у структурі компенсацій у банках, власниками яких фактично є закордонні інвестори.

Результати досліджень також свідчать про небажання платити менеджменту бонуси та премії з боку трудового колективу як основного власника акцій (рис. 2.3). Винагорода вищого керівництва в українських умовах має більшу частину фіксованої заробітної плати [151, 152]. Фактично, вона є основним компонентом і встановлюється залежно від рівня досвіду керівника та попередніх результатів його роботи. У даному контексті незначна прив'язка фіксованої частини до майбутніх довгострокових досягнень менеджера може бути визначена як ще одне слабе місце в існуючій системі.

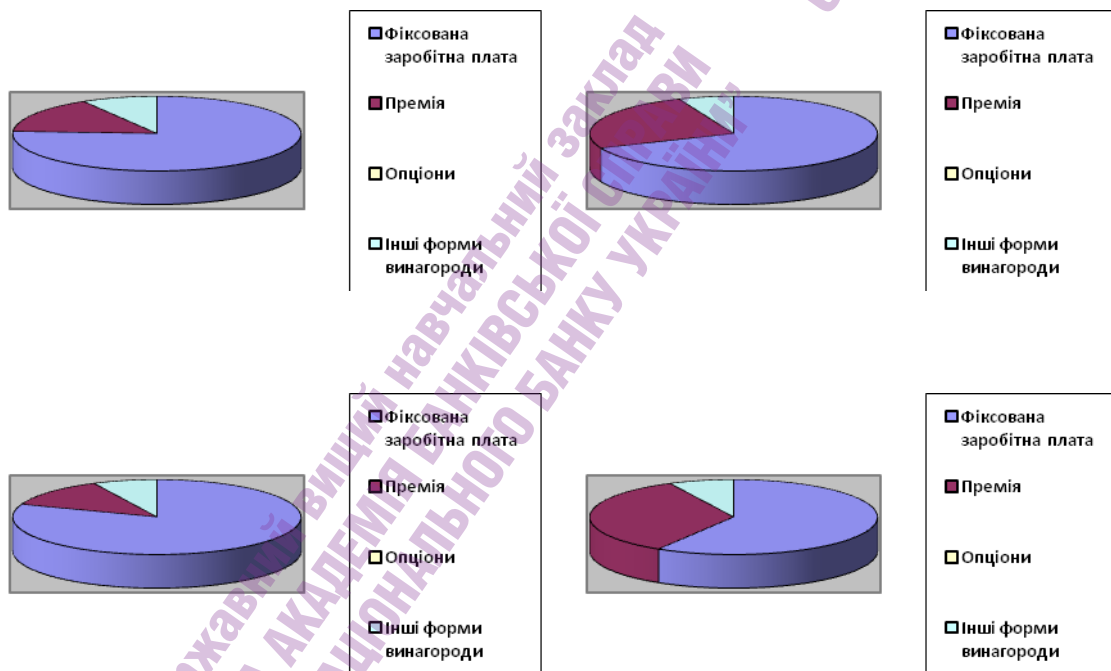
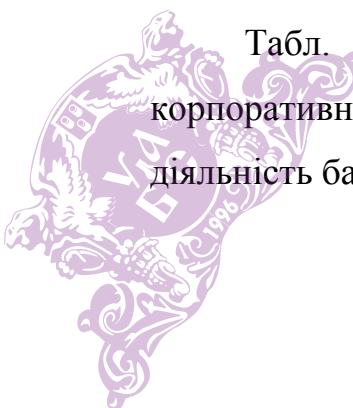


Рисунок 2.2 – Структура винагороди виконавчого менеджменту залежно від типу власника

Табл. 2.5 демонструє спільні риси та окремі відмінності механізму корпоративного управління в банках у розрізі різних систем та їх вплив на діяльність банків.



Таблиця 2.5 – Порівняльні характеристики механізму корпоративного управління в банках у розрізі різних систем

Система / Елемент	Англосаксонська	Континентальна	Японська	Українська
Основні учасники (стейкхолдери)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Акціонери банку</li> <li>– Вище керівництво (менеджмент) банку</li> <li>– Директори банку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Акціонери банку</li> <li>– Вище керівництво (менеджмент) банку</li> <li>– Директори банку</li> <li>– Трудовий колектив банку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Акціонери банку</li> <li>– Вище керівництво (менеджмент) банку</li> <li>– Директори банку</li> <li>– Трудовий колектив банку</li> <li>– Інші стейкхолдери банку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Акціонери банку</li> <li>– Вище керівництво (менеджмент) банку</li> <li>– Директори банку</li> <li>– Трудовий колектив банку</li> </ul>
Концепція корпоративного управління у банку	Моністична	Дуалістична	Плюралістична	Моністична
Формалізовані інтереси стейкхолдерів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дивіденди</li> <li>– Прибуток</li> <li>– Матеріальні стимули</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дивіденди</li> <li>– Прибуток</li> <li>– Матеріальні стимули</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дивіденди</li> <li>– Прибуток</li> <li>– Матеріальні стимули</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дивіденди</li> <li>– Прибуток</li> <li>– Матеріальні стимули</li> </ul>
Структури корпоративного управління у банках	Унітарна рада директорів	Дворівнева рада директорів	Система «Аудиторів» чи система «Комітетів»	Дворівнева рада директорів

### 2.3 Вивчення специфіки механізму корпоративного управління у діяльності банків країн світу

Виходячи з уточнення визначення механізму корпоративного управління з урахуванням мотивів стейкхолдерів банку як комплексу процесів, які складають взаємовідносини між органами корпоративного управління щодо формування та розвитку відповідних мотивів зацікавлених в управлінні банком осіб (стейкхолдерів), визначимо основні складові такого механізму.

Варто говорити про мотиви стейкхолдерів, котрі з практики банківської діяльності можна поділити на: матеріальні та нематеріальні. Щодо першої групи мотивів, то її представляють саме ті мотиви, що мають матеріальне вираження, та, в тій чи іншій мірі, зв'язані з фінансовим станом банку, трансформуються в інтереси в рамках механізму корпоративного управління, за яким діє система корпоративного управління. Тому, в рамках механізмів варто виокремити та формалізувати інтереси стейкхолдерів банків.

Дивіденди, інші цінні папери як формалізований інтерес акціонерів як учасників механізму має пряме відношення до фінансового аспекту діяльності банку. Формалізований інтерес вищого керівництва (менеджменту) також має відношення до фінансового стану, оскільки матеріальні стимули (заробітна плата) прямо знаходять своє відображення у результатах діяльності банку.

Основний зміст механізму корпоративного управління полягає у взаємодії окремих його компонентів для досягнення визначених цілей у діяльності банку (рис. 2.3).

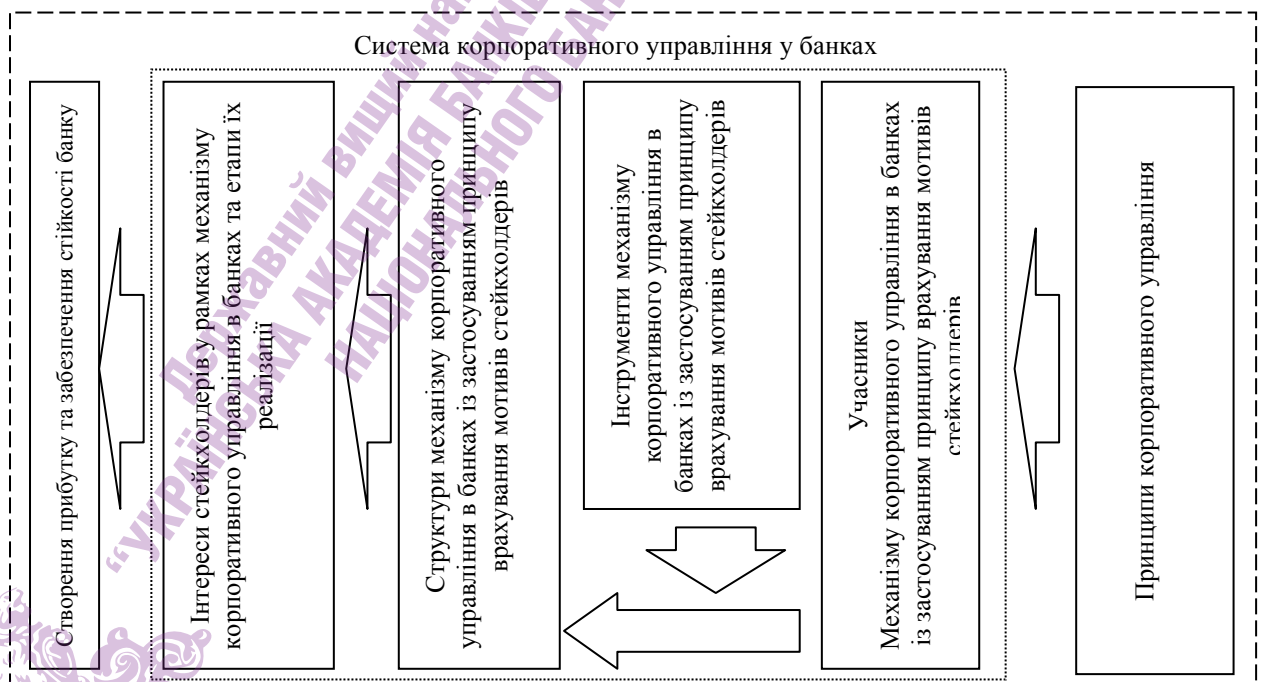


Рисунок 2.3 – Компоненти механізму корпоративного управління в банках із застосуванням принципу врахування інтересів стейкхолдерів

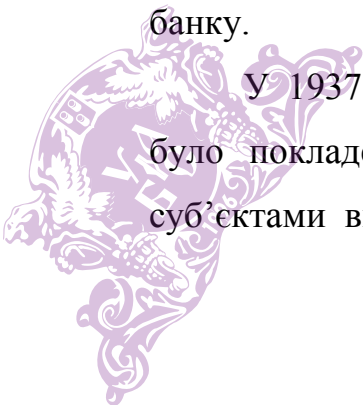
До таких базових компонентів в узагальненому вигляді віднесемо: основні учасники, що за допомогою інших компонентів механізму мають змогу досягти власних інтересів; інструменти, за допомогою яких учасники можуть стимулювати виконання та реалізацію власних інтересів; структури корпоративного управління, що допомагають у реалізації тих чи інших інтересів; власне інтереси, за допомогою реалізації яких досягається вплив на цілі у діяльності банків.

Спочатку визначимо базові положення, в рамках яких будемо досліджувати механізм. О.Костюк, посилаючись на відомих дослідників галузі корпоративного управління, відзначив, що «... саме концепція корпоративного управління у банках є теоретичним фундаментом системи корпоративного управління» [38]. Більше того, за твердженням відомих вчених як Радигін, Монкс, Трікер та Дженсен [59; 141; 170; 171], саме концепція корпоративного управління є фундаментом для визначення власне терміну «корпоративне управління» [38].

За твердженням О.М. Костюка три основні концепції корпоративного управління визначають систему корпоративного управління до початку XXI-го століття. Серед них варто визначити моністичну, дуалістичну та плюралістичну. Відповідно, має попри наявність певного роду особливостей кожною з названих концепцій, провідним критерієм у їх класифікації виступає учасник корпоративного управління, мотиви (що потім трансформуються у інтереси) якого є провідними для фірми (банку) [38].

Виходячи з цього, концепція корпоративного управління в рамках окремої досліджуваної системи корпоративного управління буде визначати лише певне коло основних учасників механізму корпоративного управління у банку.

У 1937 році з виявленням так званої «агентської проблеми» фактично було покладено точку відліку у визначенні ключових учасників. Такими суб'єктами виступали власники (акціонери) фірми та найманий менеджмент



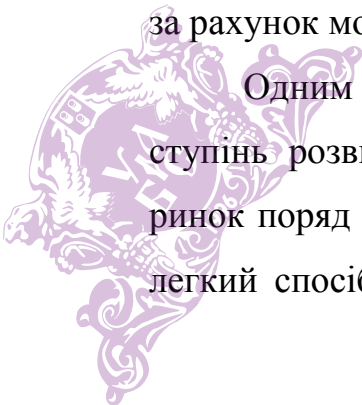
(вище керівництво). Кожен з визначених учасників має певну зацікавленість у роботі банку.

Проте, описаний підхід досить загальний та, зважаючи на сучасний розвиток корпоративного управління, має бути розширений додатковими учасниками, або ж коло таких учасників має співвідноситися з сучасним розмаїттям корпоративних структур. Відповідно, досліджуючи механізм в рамках англосаксонської системи корпоративного управління, визначимо ключові особливості системи.

Англосаксонська система корпоративного управління, в основному представлена практикою таких країн як Сполучені Штати Америки, Великобританія, Канада та Австралія, накладає власний відбиток на взаємовідносини між структурами корпоративного управління щодо формування та розвитку відповідних мотивів участі. Специфіка банківської діяльності також знаходить відображення як у побудові (більші за кількісним складом ради директорів, більша кількість незалежних директорів та комітетів) так і у принципах організації відносин між основними учасниками (законодавчі акти, що регулюють виключно фінансові установи).

Розпорошеність акціонерного капіталу корпорацій (в тому числі і банківських) є визначальною рисою англосаксонської системи. Яскравим прикладом є Сполучені Штати Америки, де серед власників банків важко знайти акціонерів (індивідуальних чи інституціональних), доля власності яких перевищує один відсоток загального капіталу, поділеного на акції. Така розпорошеність призводить до того, що важко отримати повний контроль у раді директорів. Акції, котрі належать індивідуальним інвесторам, фактично знаходяться у розпорядженні інституційних інвесторів. Дана ситуація виникає за рахунок можливості управління за дорученням [91].

Одним із визначальних факторів такої ситуації з кількістю акціонерів є ступінь розвитку фондового ринку. Маючи добре розвинений та ліквідний ринок поряд із значним ступенем розпорошеності власності, акціонер отримує легкий спосіб для переходу прав власності. Міноритарному акціонеру легше





прийняти рішення про перехід пакету акцій до іншого учасника та втілити його у життя, аніж для великого акціонера, продаж пакету яким може бути сигналом для ринку та вплинути на стратегію банку, курс власних акцій тощо. У такому контексті процеси злиття та поглинання не видаються чимось дивним і є широко розповсюдженими серед банків та інших корпорацій. Окрім цього злиття та поглинання є одним із дієвих інструментів для вирішення проблеми контролю за діяльністю менеджменту банку та реалізації власних інтересів у разі, якщо вони відрізняються від інтересів менеджменту [38].

Ключовими учасником механізму окрім менеджменту та акціонерів в рамках Англо-саксонської системи корпоративного управління виступають також директори ради директорів. Роль директорів та їх інтереси визначаються, перш за все, функціональними обов'язками.

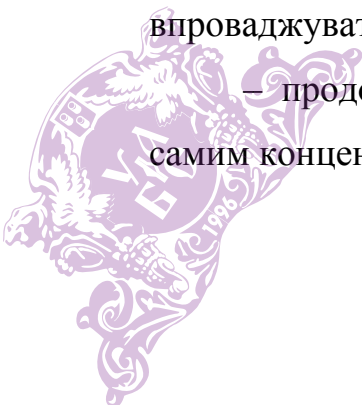
В рамках Англосаксонської системи корпоративного управління як уже зазначалося раніше, превалує моністична концепція, що передбачає відстоювання та врахування інтересів одного стейкхолдера – акціонера банку. Проте, роль таких учасників як акціонери банку, менеджмент банку, директори банку (невиконавчі та незалежні) є провідною.

Зазначені учасники мають широке коло інтересів. Серед них науковці [37] відзначають, що вище керівництво банку зацікавлене в:

- отриманні матеріальних стимулів за надані ним управлінські послуги. Стимули виплачуються, в основному, як основна заробітна плата. Стосовно інших форм, то вони поступаються важливістю та представляють собою спробу прив'язати матеріальні стимули до ефективності діяльності банку шляхом виплати цінних паперів банку;

- зміцненні власних позицій у банку, оскільки це дозволяє впроваджувати власне бачення розвитку, реалізації стратегії;

- продовженні співпраці з банком шляхом переукладання контракту, тим самим концентруючи зусилля на діяльність у банку, де працюють;



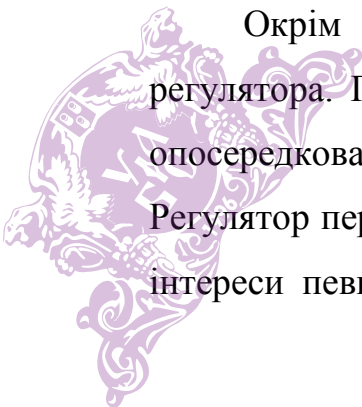
- встановленні діалогу між різними зацікавленими у діяльності банку групами стейкхолдерів (влада, постачальники, клієнти, робітники, кредитори тощо) та врахуванні до певної міри їх інтересів;
- зменшенні ступеня впливу на них акціонерів;
- урахуванні та реалізації низки подій та факторів, що прямо не пов'язані з виконанням власної роботи, визначеної контрактом (статус банку, масштаби тощо).

Важливою категорією зацікавлених у роботі банку осіб виступають кредитори. Кредитуючи банк, вони прагнуть отримати вкладені фінансові ресурси. Мінімальним завданням є у всьому разі така діяльність банку, щоб повернути вкладені кошти, тобто беззбиткова. В оптимальному варіанті банк має працювати прибутково, щоб мати змогу розраховуватися з кредиторами та забезпечити постачання фінансових ресурсів. У цьому відношенні інтереси щодо діяльності банку будуть збігатися з такими, які притаманні акціонерам.

Один із основних учасників – акціонер – зацікавлений в:

- отриманні доходів від діяльності банку, котрі проявляються у виплачених дивідендах чи коштів, виручених від продажу акцій (коли ціна проданих цінних паперів перевищує їх первинну вартість в результаті успішної роботи банку);
- стабільній діяльності банку, адже при неотриманні доходу банком ризикує зазнати збитків та неповернення вкладених коштів у випадку банкрутства;
- отриманні максимального доходу, незважаючи на ступінь ризику;
- максимізації впливу на вище керівництво банку для реалізації власних інтересів участі.

Окрім зазначених учасників варто зупинити свою увагу на ролі регулятора. Прямої участі у здійсненні управління банком віне немає, проте опосередкований вплив має, навіть, на відносини між провідними суб'єктами. Регулятор перш за все зацікавлений у стабільному розвитку банку, в чому його інтереси певним чином співставні з такими, що характеризують акціонера.



Маючи на меті забезпечення стабільності, функція регулятора зводиться лише до опосередкованого впливу через обов'язкові до виконання та рекомендаційні нормативні акти, в яких визначено основні принципи управління діяльністю банків.

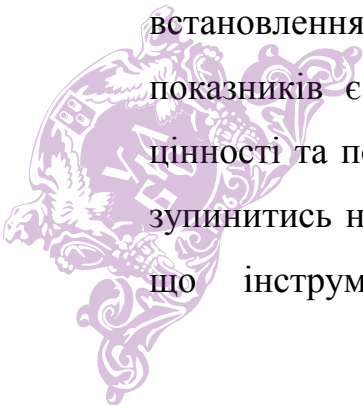
Звичайна модель відносин «Принципал-Агент» передбачає наявність інтересів з обох сторін. Проте, в рамках дослідження механізму варто формалізувати вказані вище інтереси, взявши за основу матеріальну складову.

Акціонер, наймаючи агента, прагне примножити власний капітал. Формалізовано такий інтерес можна описати як отримані дивіденди чи ріст курсового доходу. Наймаючи агента та даючи повноваження розпоряджатися капіталом, варто задовольняти і його інтереси. Формалізувавши інтереси менеджменту, визначимо його як матеріальні стимули за надані управлінські послуги, що, очевидно, має вплив на фінансовий стан банку.

Оскільки механізм передбачає взаємодію між структурами корпоративного управління, це є свідченням тісного переплетення з організаційним механізмом корпоративного управління. У такому випадку роль організаційного механізму – фундамент для реалізації інтересів зацікавлених в роботі банку осіб.

Пропонована на початку 80-х років ХХ століття модель прийняття управлінських рішень може виступати базою для виокремлення етапів реалізації інтересів в рамках механізму. Серед таких етапів можна виділити декілька: визначення та формування інтересів через становлення цільових показників; реалізація інтересів через досягнення цільових показників діяльності; контроль за реалізацією інтересів.

На етапі формування та визначення мотивів варто звернути увагу на встановлення цільових показників. Зазвичай, одним з таких цільових показників є дохід на акцію, що тісно зв'язано з концепцією акціонерної цінності та показник доданої економічної вартості. Саме на цьому етапі варто зупинитись на визначенні основних інструментів механізму. Можна говорити, що інструментами механізму виступають структури корпоративного

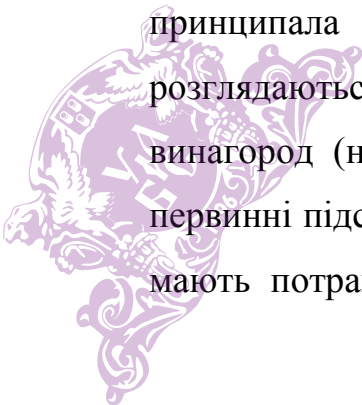


управління та взаємовідносини з приводу їх формування та функціонування, за допомогою яких учасники можуть реалізувати власні інтереси. Окрім цього, інструментом будуть виступати взаємовідносини з приводу матеріальних стимулів менеджменту банку, оскільки саме цей учасник відповідальний за фактичну реалізацію третього етапу.

Акціонери, виступаючи принципалом, мають змогу самостійно впливати на роботу вищого керівництва через загальні збори акціонерів (додаток Е). Причому за допомогою загальних зборів акціонерів, принципал може встановлювати цільові показники діяльності для агентів, тим самим формалізуючи власні інтереси. Окрім цього, до компетенції зборів акціонерів також належить затвердження питань стосовно матеріальних стимулів за надані управлінські послуги.

Через англосаксонську унітарну раду директорів, як зазначалося раніше, здійснюється контроль за реалізацією інтересів учасниками механізму. Розподіл функції контролю та оперативного управління розділені між комітетами ради директорів. Більшість у групі контрольних комітетів англосаксонських банків традиційно складають і мають складати незалежні директори.

Окремої уваги в рамках механізму заслуговує комітет з винагород. Він, по суті, є базою для контролю за реалізованими інтересами як акціонерів так і менеджменту. Саме на комітет з винагород покладено обов'язок з розробки системи матеріальних стимулів вищого керівництва банку, незалежних директорів тощо. Як видно із додатку Е, акціонери в рамках механізму англосаксонської системи корпоративного управління надають можливість незалежним директорам через комітет з винагород виконувати функції принципала в рамках відносин «Принципал-Агент». Дані питання розглядаються та затверджуються на декількох рівнях: засідання комітету з винагород (на даному рівні розробляються первинні рішення, підбиваються первинні підсумки роботи вищого керівництва, формуються первинні звіти, що мають потрапити на засідання ради директорів. Саме цей рівень фактично



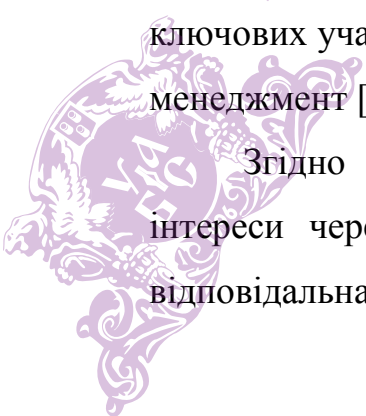
відповідальний за встановлення адекватної системи матеріальних стимулів); засідання ради директорів (на цьому рівні як і на попередньому, відбувається контроль за реалізацією інтересів. Проте, рішення, прийняті на засіданнях ради директорів мають значно вищу силу та, фактично, відображають рішення акціонерів банку (проте, прийняті звіти не завжди є остаточним варіантом); загальні збори акціонерів (саме на даному рівні здійснюється остаточний контроль за реалізацією інтересів шляхом голосування по рішеннях, пропорованих радою директорів).

Варто детальніше зупинитися на відносинах в рамках структур, через які основні учасники реалізують власні мотиви. Акціонер банку є одним із ключових учасників корпоративного управління і, володіючи акціями установи, є його власником, звісно, у межах частки що йому належить [112]. Проте, роль акціонерів у діяльності банку зводиться до обрання складу ради директорів та голосування по окремим пунктам порядку денного.

Стосовно банків, то проблеми власників та клієнтів чи власників та регуляторів висвітлені доволі широко, про що може свідчити сформована система фінансового регулювання. Дана система представлена у вигляді вимог до капіталу, ліквідності, депозитів тощо [25].

Щодо питання взаємовідносин між власниками та вищим керівництвом, то інтереси цих груп не завжди збігаються, що й описано агентською теорією. Менеджмент часто має на меті отримання окремих переваг чи то фінансових чи то будь-яких інших. Реалізувати власні інтереси менеджмент може за рахунок різниці (асиметрії) у інформації при прийнятті рішень. Агентська теорія для вирішення питання пропонує використовувати оплату праці (систему матеріальних стимулів вищому керівництву). Тому, в основному, серед ключових учасників мотиваційного механізму виокремлюють саме власників та менеджмент [139].

Згідно американського законодавства акціонери представляють власні інтереси через унітарну раду директорів (рис. 2.4) [154]. Рада в цілому відповідальна за роботу банку. Диференціація у функціях між виконавчими та



незалежними директорами не передбачена нормативними актами. До виконавчих директорів відносяться директори, котрі одночасно є менеджерами у банку, афілійовані з ним та мають відповідні інтереси. Незалежні директори по суті є запрошеними особами із зовнішнього оточення. Крім цього, незалежний директор не повинен мати інтереси у банку. Зазвичай їх основне призначення – здійснювати функцію контролю за реалізацією інтересів власників у комітетах. Незалежні директори банку у більшості випадків нинішні або ж колишні головні виконавчі управляючі інших банків [163].



Рисунок 2.4 – Структура ради директорів банку в рамках Англосаксонської системи корпоративного управління

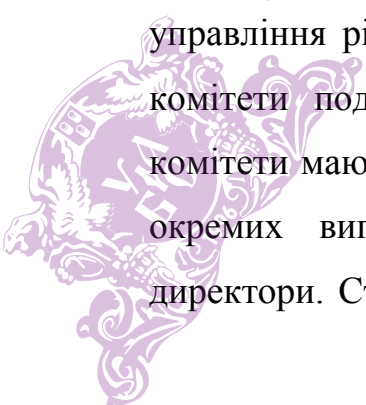
Традиційним елементом для американських банків є присутність в унітарній раді такої основної категорії виконавчих директорів як головний виконавчий управляючий (CEO), котрий досить часто є і президентом компанії. Досить розповсюдженими в радах є наступні категорії: головний фінансовий управляючий (CFO), Головний управляючий з операційної діяльності (COO). Інша частина виконавчих директорів представлена керівниками департаментів [38].

На відміну від фірм інших галузей, ради директорів банків мають окремі відмінності [80]. Ради директорів американських банків більші за розміром, а починаючи з 2000 року тенденцією є збільшення частки незалежних директорів та мінімізація кількості виконавчих. Однією з причин, що впливає на такі особливості банків є позитивна кореляція між розміром ради директорів та розміром банку.

Окремі науковці схильні пов'язувати розмір ради з складною організаційною структурою. Банк може бути представлений як холдингова компанія, що складається з низки менших. Представництво у раді директорів має бути з боку усіх учасників, що і спричиняє збільшення кількості директорів [102]. Оскільки злиття та поглинання є характерною рисою банків для діяльності американських банків, то під час приєднання у більшості випадків директори з приєданого банку будуть обрані до складу нової ради директорів із збереженням місць попередніх директорів. Такі дії автоматично розширюють склад ради [87].

Важливим компонентом англосаксонської ради директорів є робота в комітетах. На комітети ради покладається завдання розгляду та вирішення основних питань з подальшим представленням результатів та засідання ради [37]. Ще «у 1983 р. Ю. Фама і М. Дженсен представили модель управлінських рішень. Відповідно до даної моделі, процес прийняття управлінських рішень структурами корпоративного управління складається з чотирьох етапів: розробка управлінських рішень; затвердження управлінських рішень; виконання управлінських рішень; контроль за виконанням управлінських рішень» (рис. 2.5) [38].

Дослідники запропонували сприймати перший і третій етапи як управління рішеннями, а інші – як контроль рішень [38, 121]. Фактично-то і комітети поділені за принципом розподілу етапів управління. Контрольні комітети мають відповідати за етап контролю рішень. Для цього більшість, а в окремих випадках повний склад комітету, мають складати незалежні директори. Стосовно виконавчих комітетів ради банку, то вони, в основному,



відповідають за розробку рішень чи їх реалізацію. Для більшої ефективності в управлінні операційною діяльністю банку та збільшення рівня ефективності комітетів, їх основу складають виконавчі директори [171].

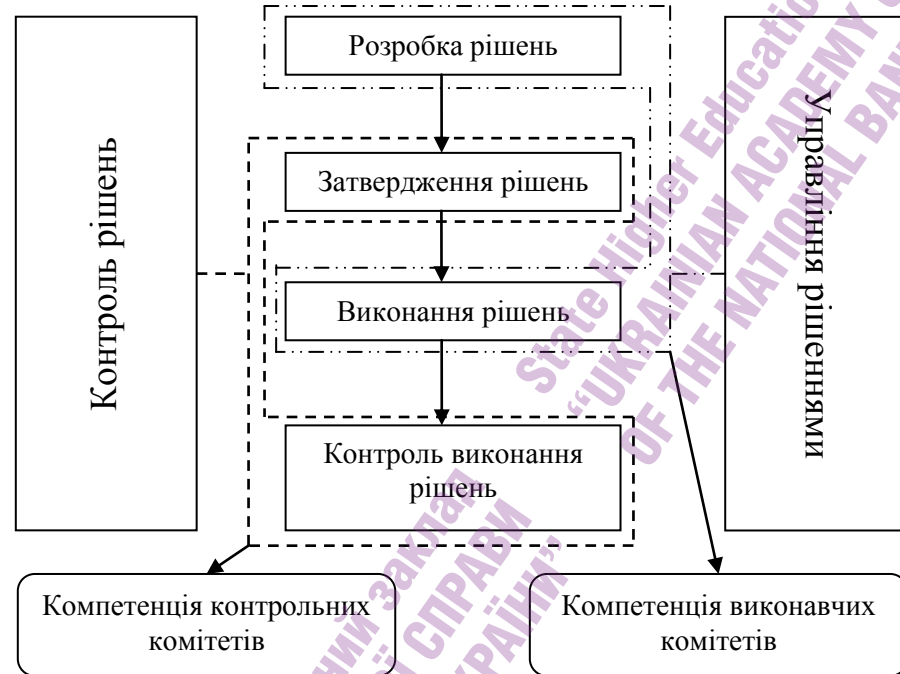


Рисунок 2.5 – Модель прийняття управлінських рішень ради директорів  
Джерело: 38.

Значна увага американськими радами директорів приділяється питанням контролю над фінансовою діяльністю банків. Вищим керівництвом презентуються результати роботи банку під час засідання ради директорів [163].

Особливого значення в організації роботи та управління діяльністю банків на засадах принципів корпоративного управління набуває законодавство та його регуляторна функція. В цілому банківська система в рамках англосаксонської системи корпоративного управління є більш регульованою ніж інші галузі. Пояснення таких причин можуть лежати у площині особливостей банківської діяльності. Банки, отримуючи кошти від вкладників, беруть на себе відповідальність розпоряджатися значними за масштабами ресурсами. Структура активів та пасивів банків вимагає підвищеного рівня



транспарентності від системи корпоративного управління та відповідного регулювання сфери винагороди ключових осіб банку.

Низка законодавчих актів Сполучених Штатів Америки формують законодавчу основу для регулювання банківської діяльності. В рамках створеного законодавства регулятор може видавати власні настанови, які мають обов'язковий характер та впливають на сферу управління банком. Табл. 2.6 містить основні законодавчі акти, що обумовлюють особливості банківського законодавства.

Таблиця 2.6 – Розвиток законодавчої бази з регулювання корпоративного управління та банківської діяльності в США

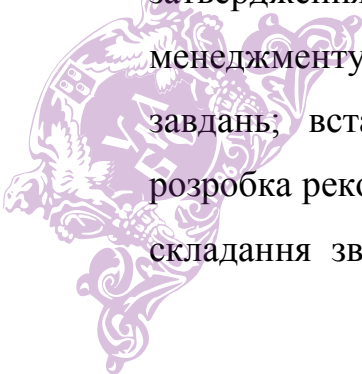
Назва закону	Рік прийняття
<i>National Bank Act</i>	1864
<i>Federal Reserve Act</i>	1913
<i>The McFadden Act</i>	1927
<i>Banking Act</i>	1933
<i>Banking Act</i>	1935
<i>Federal Deposit Insurance Act</i>	1950
<i>Bank Holding Company Act</i>	1956
<i>Bank Secrecy Act (BSA)</i>	1970
<i>Fair Credit Reporting Act</i>	1971
<i>International Banking Act</i>	1978
<i>Depository Institutions Deregulation and Monetary Control Act</i>	1980
<i>Depository Institutions Act</i>	1982
<i>Competitive Equality Banking Act</i>	1987
<i>Financial Institutions Reform, Recovery, and Enforcement Act</i>	1989
<i>Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act</i>	1991
<i>Housing and Community Development Act</i>	1992
<i>Riegle Community Development and Regulatory Improvement Act</i>	1994
<i>Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act</i>	1994
<i>Home Ownership and Equity Protection Act (HOEPA)</i>	1994
<i>Economic Growth and Regulatory Paperwork Reduction Act</i>	1996
<i>Gramm-Leach Bliley Act</i>	1999
<i>Sarbanes-Oxley Act</i>	2002
<i>Troubled Asset Relief Program (TARP)</i>	2008
<i>Capital Assistance Program</i>	2009

З огляду на інформацію, подану у таблиці можна стверджувати про серйозний вплив нормативного забезпечення у функціонування механізму в рамках досліджуваної системи корпоративного управління. Така активність у контексті регулювання банківської сфери може мати і негативний вплив на можливість основними учасниками мотиви трансформувати мотиви в інтереси.

Окрім національного законодавства значний вплив на основних учасників корпоративного управління справляють правила лістингу на фондових майданчиках. Значна частина банківських установ із досліджуваної вибірки присутні на торгових майданчиках, зокрема Нью-Йоркської фондової біржі. Правила лістингу передбачають набір рекомендацій, що необхідно виконати для проходження процедури розміщення акцій на торговій платформі та розповсюджуються абсолютно на всі компанії, в тому числі і з Великобританії, Австралії, Канади тощо.

Піклуючись про реалізацію принципу прозорості та доступності інформації, правила визначають необхідним розкривати інформацію про матеріальні стимули вищого керівництва. Окрім цього, окремі положення стосуються і самої структури корпоративного управління, відносин між ключовими учасниками. У рамках ради директорів має бути створений комітет з винагород. Основні аспекти роботи комітету мають бути зазначені у положеннях про комітет, у тому числі структура (в тому числі і право формувати підкомітети), кваліфікація членів комітету, процедура засідань, призначення та зміщення членів комітету та відповідальність за результати роботи.

Комітет має складатися повністю з незалежних директорів. В своїй діяльності комітет з винагород розглядає такі питання як: перегляд та затвердження цілей і завдань у контексті стимулів для виконавчого менеджменту; оцінка ступеня досягнення менеджментом встановлених цілей та завдань; встановлення рівня винагороди залежно від результатів оцінки; розробка рекомендацій з винагороди інших членів ради директорів; розробка та складання звітів відповідно до вимог чинного законодавства про розкриття



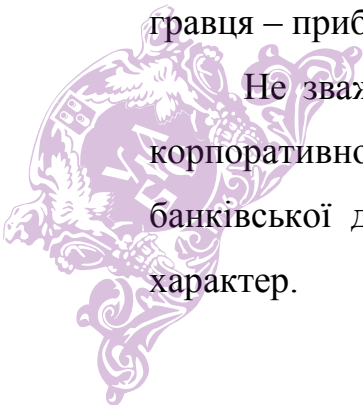
інформації; оцінка роботи комітету з винагород протягом року для затвердження радою директорів. Такий досвід має також визначати принципи побудови комітетів у вітчизняних банках.

Згідно законодавчих норм та правил Комісії з Цінних Паперів та Бірж (*The United States Securities and Exchange Commission (SEC)*) корпорації (в тому числі і банки) мають надсилати спеціально заповнені форми (*Form 10-K*) стосовно основних аспектів корпоративного управління та інших важливих аспектів діяльності. Одним із розділів у таких формах є інформація щодо винагороди праці. Таким чином можна говорити про можливість зацікавленої у роботі банку особи, відстоюючи власні інтереси, бути в курсі основних подій та змін у структурі управління. Варто також зазначити, що такі активні дії, котрі спонукають банки розкривати більше інформацію про фінансовий стан та стимули для менеджменту, можна розцінювати як наслідок низки корпоративних скандалів кінця минулого століття та фінансової кризи першого десятиліття XXI століття.

Роль різних регуляторів підвищилася з часом, і як приклад можна привести той факт, що у січні 2009 року Рада Федерального резерву (*Federal Reserve Board*) видала пропозиції, розроблені з метою переконатись, що існуючий механізм не підриває фінансової стійкості та прозорості банків. Прийняті рекомендації містили у собі дві основні регуляторні ініціативи. Одна з них, яка стосувалася 28 банківських установ, містила можливість перегляду політики матеріальних стимулів вищого керівництва банків.

Акцент на двох основних проблемах свідчить про домінування одного провідного учасника корпоративного управління – акціонера. Вирішення визначених проблем означає прийняття до уваги основних мотивів ключового гравця – прибутку та стабільності банку.

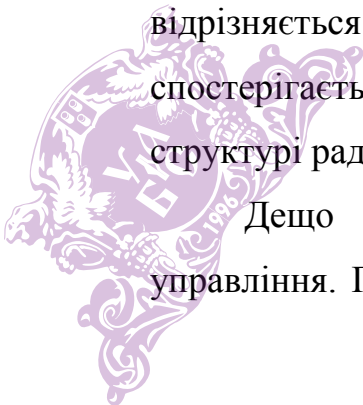
Не зважаючи на певні особливості, в рамках англосаксонської системи корпоративного управління банки можуть мати різні підходи до регулювання банківської діяльності. У Великобританії система має певним чином інший характер.



Стосовно механізму, то у Великобританії з січня 2010 року у силу вступив документ «*Handbook Rule proposal and supporting Code on remuneration practices in financial services*» (розроблений управлінням з фінансового нагляду та контролю у серпні 2009 року, з доповненнями від вересня 2009 року). Документ представляє собою набір обов'язкових принципів та правил і не обов'язкових до виконання рекомендацій. Зміст правил та принципів стосується також і корпоративного управління крупних банків у частині структури матеріальних стимулів працівникам, що мають відношення до профілю ризику установи [177]. Управління з фінансового нагляду та контролю визначає, що частка фіксованого компоненту стимулів має збільшитися, що дало б можливість не виплачувати бонусів. Відношення змінного компоненту до фіксованого у працівників пов'язаних з управлінням ризиком та узгоджувальними функціями має бути значно нижчим за інших працівників банку. Так, для виконавчого менеджменту, чії дії мають матеріальний вплив на піддавання компанії ризику, 40-60 відсотків змінної частини відстрочена на 3 роки разом з тим, що не менш як половина такої частини буде в акціях чи пов'язаних з ними інструментах. Принциповою базою при визначенні критерієм успішності для розрахунку бонусів є прибуток, зважений на поточні та майбутні ризики, вартість капіталу та ліквідність, що й представляє фінансову складову. У разі, якщо пов'язаний з результативністю компонент займає значну частку у стимулів, він має бути орієнтований на довгострокову перспективу. Важливе значення також віддається не фінансовим показникам ефективності діяльності. За негативної результативності передбачається навіть суттєве зменшення суми премії до виплати.

Корпоративне управління в Австралійських банках мало чим відрізняється від аналогічного в американських. Хоча, в австралійських банках спостерігається вища частка невиконавчих та незалежних директорів у структурі ради аніж в банках Великобританії чи Японії [155].

Дещо інші характеристики має японська система корпоративного управління. Присутність серед числа акціонерів банків та інших структур дає

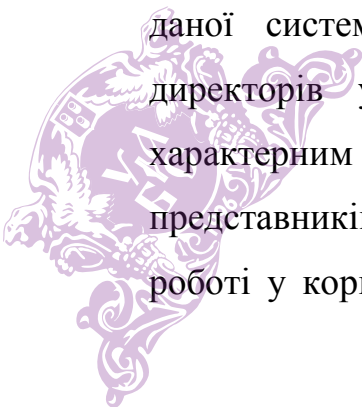


підстави говорити про певну схожість з континентальною системою, зокрема, Німеччиною як класичним прикладом. Проте різницю можна побачити в тому, що японські банки знаходяться у тісному взаємозв'язку з корпораціями. Досить часто можна зустріти таке поняття як «кейрецу». По суті такий термін описує великі промислово-фінансові групи, котрих поєднує взаємна участь в акціонерному капіталі. Діяльність груп зумовлена особливостями законодавчої бази, та всебічної підтримки суспільної думки з даного питання [37].

Маючи ключове положення в японських «кейрецу», банки безумовно представляють інтерес з позиції управління, оскільки інтереси різних стейкхолдерів перетинаються саме у площині представлення власних позицій. Провідне положення банків зближує Японію з континентальною моделлю та суттєво різнить з такими країнами як США та Великобританія, де банк не відіграє такої значної ролі у якості джерела фінансування холдингової групи [38].

Згідно Торгового кодексу Японії (Commercial Code) корпорації можуть обирати з-поміж декількох варіантів структури ради директорів. Одна з таких моделей – система «аудиторів», що була поширеною до Другої Світової війни. Суть такої моделі полягала у наявності подвійної ради директорів та центрів відповідальності в складі ради, що відповідали за важливі питання роботи корпорації. Додатково до подвійної ради директорів, модель характеризується наявністю ради аудиторів (*Kansayaku-kai*). Основним завданням аудиторів є нагляд за діяльністю директорів компанії шляхом фінансового аудиту. По суті, питання контролю покладено на аудиторів, а всі інші, що стосуються розробки, затвердження та виконання рішень – на дворівневу раду директорів [155].

Проте, науковці [155] виділяють декілька проблемних питань в рамках даної системи. Перша стосується відносно малої кількості незалежних директорів у складі ради директорів. Для японської системи досить характерним є явище, коли в раду директорів обирають кандидатів серед представників фірми, котрих таким чином підвищують, віддаючи належне їх роботі у корпорації. Такі співробітники не можуть бути незалежними згідно



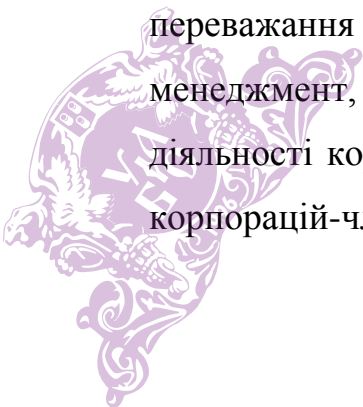
визначення. Все це призводить до зменшення ефективності ради директорів у функціональному плані.

Друге проблемне питання пов'язане з ефективністю виконання контрольної функції з боку ради аудиторів, що має суттєвий вплив на фінансовий стан банків. Точно так, як і з членами ради директорів, членів ради аудиторів часто обирають зі складу співробітників корпорації. Звичайно, у такому випадку ці обставини впливають на ефективність виконання власних обов'язків радою аудиторів.

Іншою моделлю, яка є відносно новою для японських корпорацій є система «комітетів» («Committees» system). Нова модель структури ради директорів була запропонована 2003 року у результаті прийняття нових поправок до Торгового кодексу Японії. Рада директорів за цих умов більше схожа на англосаксонську унітарну раду директорів. Питанням реалізації інтересів через стимули для менеджменту приділена особлива увага. Тому в рамках ради створюються три комітети: комітет з аудиту, комітет з номінацій та призначень, комітет з винагород. Причому особливою умовою є присутність у складі комітету більшості незалежних директорів. В той же час, у складі ради мають бути представлені виконавчі директори, котрі відповідають за виконання рішень. Таким чином вдається розмежувати функціональні обов'язки з контролю та виконання рішень.

Як бачимо, обидві моделі мають спірні аспекти функціонування. Тотального переважання однієї системи над іншою також не спостерігається. Хоча окремі дослідження стверджують, що японські корпорації все ж більшою мірою схильні використовувати систему «аудиторів».

Щодо особливостей японських банків, то можна говорити про переважання у її складі внутрішніх представників, серед яких можна виділити і менеджмент, керівництво департаментів, відділів з основних напрямків діяльності корпорацій тощо. Існує також особливість, пов'язана з можливістю корпорацій-членів кейрецу впливати на склад ради директорів банку. У



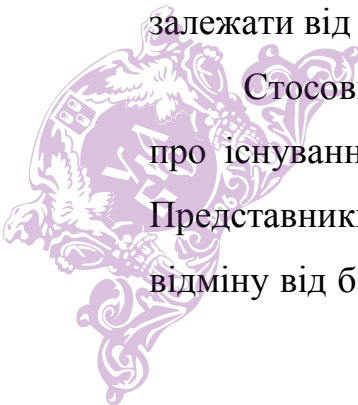
випадку незадовільної динаміки прибутку банку або ж її відсутності, директори можуть бути зняті з власних посад за рішенням саме членів кейрецу.

Іншою особливістю функціонування і впливу механізму корпоративного управління на діяльність банків в рамках японської системи може бути виділена можливість призначати до складу ради представників міністерств, відомств чи інших державних органів. Розширення кола стейкхолдерів призводить до необхідності виокремлення ще декількох суб'єктів у досліджуваному механізмі. До таких можна віднести урядові структури, афілійовані з роботою групи компанії, трудовий колектив, тощо.

Дана особливість походить від плюралістичної концепції, що переважає в японських банках і передбачає наявність стейкхолдерів та врахування їх інтересів. Узагальнивши інтереси участі різних груп стейкхолдерів, можна говорити про їх зацікавленість в стабільному розвитку банку, його стійкому фінансовому стані, та, в кінцевому результаті – отриманні прибутку (як фінансової складової мотиву). Проте, говорячи про отримання прибутку акціонером та стейкхолдерами як формалізованого інтересу, варто зазначити, що акціонеру властивий вищий ступінь схильності до ризику. Тому і структура, через яку реалізуються мотиви основними учасниками, матиме власні особливості, що й визначатимуть відношення до ризику в процесі досягнення результатів діяльності (додаток Ж).

Завдяки наявності плюралістичної концепції та відповідної структури в японській системі можна говорити про можливість держави та наглядових органів відстоювати власні інтереси. До прикладу, за рішенням та погодженням з акціонерами банку, до складу ради може входити представник від відповідного міністерства. Цілі його перебування у банку, зокрема, будуть залежати від фінансового стану банку [37].

Стосовно складу ради директорів японських банків, то можна говорити про існування певного зв'язку між складом та структурою власників банку. Представники зовнішніх акціонерів банку рідше зустрічаються у складі ради на відміну від банків в рамках англосаксонської системи [38]. Скоріше за все таку



особливість можна пояснити існуванням кейрецу та специфічної моделі функціонування бізнесу.

Однією з особливостей японських рад, яку спостерігають науковці є розмір ради директорів. Вона як правило, більша за аналогічні в рамках континентальної та англосаксонської систем. Починаючи з 90-х років ХХ сторіччя численність рад складала до 48 членів. Ця цифра могла бути більшою за рахунок представників різних організацій, контролюючих органів тощо, які також можуть бути додані до складу ради [155].

Хоча окремі дослідження визначають дещо менші розміри середньостатистичної ради директорів банків Японії. Проте тренд до переважання внутрішніх директорів над незалежними зовнішніми все ж залишається (табл. 2.7) [155].

Таблиця 2.7 – Відношення незалежних та внутрішніх членів ради директорів в рамках країн з різними системами корпоративного управління

Регіон	Відсоток внутрішніх членів ради директорів, %
Країни англосаксонської системи	13
Країни континентальної Європи	29
Південно-Східна Азія	65

Джерело: 155.

Якщо в рамках англосаксонської системи корпоративного управління до складу ради входить менеджмент найвищої ланки (4-5 ключових осіб), то ради японських банків можуть включати і представників, що займають посаду віце-президента та старшого виконавчого менеджера [38]. Як і у випадку з директорами, посада президента банку вбачається як можливість вшанувати вірних компанії співробітників шляхом підвищення. Посада президента банку в рамках механізму є також важливою, оскільки саме президент у більшості випадків визначає членів ради, що будуть представляти та реалізовувати інтереси тих чи інших стейкхолдерів (рис. 2.4).

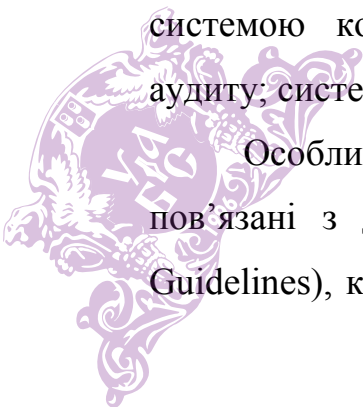


Особливої уваги в рамках механізму заслугує винагорода виконавчого менеджменту, який відповідає також за управління фінансами банку. Поряд з японською радою директорів та її складом, матеріальні стимули вищого керівництва також є унікальними. Середній рівень стимулів складає до 600 тис. дол. на рік. Така сума, за твердженням О.М. Костюка, майже до дванадцяти разів менша від такої ж, що отримують директори у США [155].

Японське Агентство з Нагляду за Фінансовими Послугами (JFSA) визначило корпоративне управління як один із ключових елементів у забезпеченні та підтримці безпеки і прозорості фінансових інституцій. Показовим є документ під назвою «Принципи Галузі фінансових послуг» (*Principles of Financial Services Industry*), виданий JFSA у 2008 році. Для досягнення прозорості та чіткої бізнес-стратегії банки та інші фінансові установи мають впровадити чіткі та дієві принципи корпоративного управління, зокрема: впровадити ефективну систему корпоративного управління; належним чином розподіляти та призначати вище керівництво; у якості директорів обирати відповідних та кваліфікованих кандидатів; слідкувати за відповідністю системи нормативним вимогам, правилам тощо.

Враховуючи особливості японської системи корпоративного управління з наявністю низки стейкхолдерів, формування та реалізація інтересів зацікавлених учасників у роботі банку займає особливе місце. Агенство з Нагляду за Фінансовими Послугами у власних документах фактично відображає підхід, при якому на корпоративне управління покладається поєднання та узгодження інтересів низки стейкхолдерів. Інспектори даного органу при перевірці керуються основними напрямками: системою управління вищим менеджментом банку та радою менеджменту (*board of executives*); системою контролю радою директорів, зокрема системою внутрішнього аудиту; системою зовнішнього аудиту.

Особливості політики матеріальних стимулів у Японії перш за все пов'язані з документом «Принципи з нагляду та контролю» (*Supervisory Guidelines*), котрий у березні 2010 року видало Японське Агентство з Нагляду

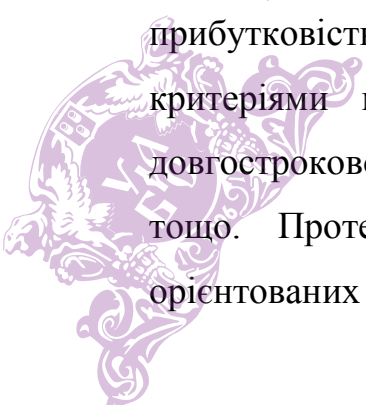


за Фінансовими Послугами (JFSA). Дія документу розповсюджується на більшість банків, що знаходяться під наглядом агентства. В рамках банківських установ документ стосується вищої ланки менеджменту, а також інших співробітників, чії дії матеріально впливають на ризики, яким піддається банк.

За мету було поставлено гарантування відповідності системи компенсацій міжнародним стандартам (що встановлювалися документами «*FSF Principles for Sound Compensation Practices*» у квітні 2009 року та «*FSB Implementation Standards*» у вересні 2009 року), та виключити можливість прийняття надмірних ризиків вищим керівництвом установи.

Конкретні норми, що стосуються змін у корпоративному управлінні містили вимоги створення комітету з винагороди або ж іншого органу з подібними функціями. Завданнями такого комітету має стати перевірка адекватності структури матеріальних стимулів. Також фінансові установи мають розголошувати інформацію щодо діяльності комітету з винагороди, важливих рішень чи змін у даній сфері.

Досвід Південної Кореї у питанні законодавчого врегулювання винагороди виконавчого менеджменту можна розглядати з позиції документу «Принципи найкращої практики компенсацій у банківській галузі». Фактично це обов'язкові до виконання принципи. Такі принципи вступили в силу з 18 січня 2010 року. Сферою впливу можна вважати фінансові установи, у тому числі 18 комерційних банків Південної Кореї та інвестиційні корпорації з активами більше 5 млрд. дол. Також документ змінює акценти в оцінці критеріїв ефективності роботи. Визначається необхідність відходити від критеріїв, що відображають короткострокову орієнтацію банку. Пріоритетними напрямками визначаються – орієнтація на довгострокову перспективу, прибутковість та прозорість процесу управління установою. Не фінансовими критеріями можна вважати підвищення рівня задоволеності клієнтів у довгостроковому розрізі, значні досягнення у сфері управління персоналом тощо. Проте, доволі важливою все ж залишається група фінансово орієнтованих критеріїв.

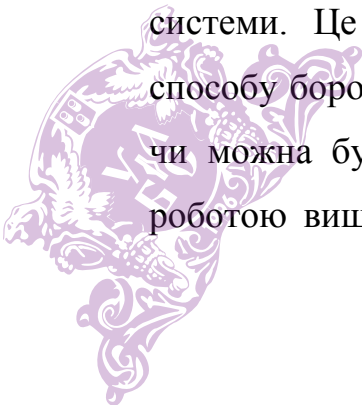


Континентальна система корпоративного управління основним чином у якості еталонного прикладу представлена системою, що сформувалася у Німеччині. До основних характеристик, що описують зазначену систему можна віднести: взаємну участь в капіталі; на ринку корпоративного контролю домінуючі позиції займають банки; трудовий колектив є невід'ємною частиною системи корпоративного управління [43, 189].

Визначені особливості німецької системи мають безпосередній вплив на управління діяльністю банків. Зокрема, банки, як провідний учасник, є водночас і власником (акціонером) і об'єктом власності. Характерною рисою дослідники вважають можливість банкам управляти капіталом за дорученнями, причому перехресне володіння акціями досить розповсюджене. Ця ситуація впливає на декілька основних аспектів у формуванні мотивів.

Банки, будучи акціонером та маючи окрему частку у підконтрольній установі, мають ті ж інтереси, що і акціонери англосаксонської системи – прибуток та стабільний розвиток організації. Проте, можливість управляти за дорученням накладає певні особливості в частині такого елементу фінансування корпорацій як фінансування через випуск акцій. Цей варіант забезпечення фінансовими ресурсами є альтернативним банківському фінансуванню, тому банк, володіючи акціями компанії навряд буде мотивований проводити емісію [155]. Додаткова емісія окрім цього несе в собі загрозу розмивання їх долі в компанії і призводить до втрати контролю. Тому, банки як ключові учасники корпоративного управління із власними інтересами мають значний вплив у сфері корпоративного управління.

Фондовий ринок у континентальній системі корпоративного управління не відіграє такого важливого значення як для учасників англосаксонської системи. Це обумовлює значно менші можливості використання його як способу боротьби чи спонукання керівництва банку. За таких обставин навряд чи можна буде скористатися масовим продажем акцій у разі невдоволення роботою вищого керівництва. Тому матеріальні стимули вищого керівництва



вбачається як доволі дієвий засіб формувати відповідні інтереси участі у роботі банку [38].

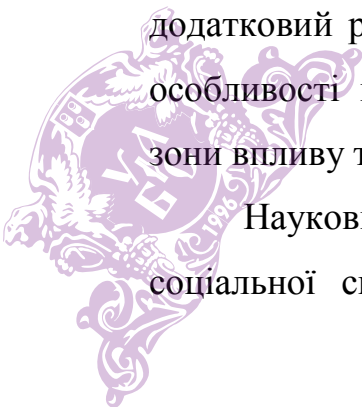
Відносини між акціонерами та вищим керівництвом як провідними суб'єктами мають менший ступінь конфліктності аніж в рамках англосаксонської системи. Менеджмент, будучи компетентнішим у питаннях роботи банку, не завжди намагається слідувати принципам корпоративного управління, про що зазначають багато науковців. У свою чергу, представники акціонерів, що працюють за дорученням (банки), намагаються уникати конфліктів, через що в рамках досліджуваної системи кількість ворожих поглинань всупереч очікуванням менеджменту і для його зміщення практично дорівнює нулю. У даному контексті дружні злиття є розповсюдженими, а використання ринку цінних паперів для відстоювання власних позицій не спостерігається так часто як в англосаксонській системі [155].

Особливості функціонування мотиваційного механізму корпоративного управління в рамках даної системи обумовлені присутністю ще одного ключового учасника – трудового колективу (Додаток 3). Виступаючи принципалом, даний суб'єкт може впливати на функціонування механізму через визначені структури.

Окрім цього, до формалізованих інтересів участі можна віднести стабільний розвиток банку; намагання впливати на вище керівництво відстоюючи власні інтереси, зокрема, розмір заробітної плати та збереження робочих місць. Останній інтерес містить цілком виражену фінансову складову, котра має пряме відношення до фінансового стану банку.

В окремих ситуаціях інтереси основних учасників можуть спричиняти конфліктність (у випадку, коли акціонери, прагнучи прибутків, можуть йти на додатковий ризик, що й надалі відобразиться у діях їх представників), проте особливості взаємодії суб'єктів в рамках структур дозволяють розмежувати зони впливу та відповідальності.

Науковці відзначають, що присутність трудового колективу це результат соціальної спрямованості та орієнтації на взаємне існування різних груп

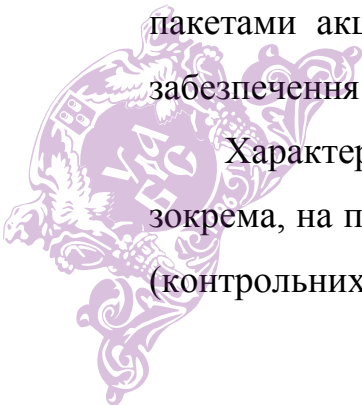


учасників задля реалізації єдиних цілей в управлінні діяльністю банків. Принцип «співучасті» передбачає надання можливості стейкхолдерам, що не є акціонерами, брати участь у вирішенні стратегічних завдань шляхом безпосередньої участі в управлінні банком. На відміну від континентального підходу, англосаксонська система, зокрема США, реалізує таку можливість лише шляхом програм похідних цінних паперів для працівників (опціони) [38].

Прикладом такої можливості є зобов'язання німецьких корпорацій згідно *Co-Determination Act* 1976 року створювати систему співучасті. Згідно такої системи квазіпаритетної участі представники трудового колективу банків із кількістю працівників більше ніж 2000 мають представляти до половини наглядової ради. Хоча, голова ради, будучи представником акціонера, все-таки має право вирішального голосу. У банках з кількістю працівників меншою за 2000 чоловік тільки третина складу має бути репрезентована представниками трудового колективу. Для забезпечення адекватної реалізації мотивів головних учасників корпоративного управління (акціонерів), німецький кодекс корпоративного управління встановлює вимогу, котра допускає присутність у раді не більше двох колишніх членів правління. Так забезпечується допустимий рівень об'єктивності у німецьких банках. До того ж, останні незалежні представники наглядової ради не мають бути членами рад, обіймати керуючі посади, займатися консультативною діяльністю по відношенню до провідних конкурентів банку [136].

Рівень конкурентоздатності банку є пріоритетом для учасників в рамках німецької системи, а тому голосування акціями через механізм довірчого управління цілком відповідає необхідності встановлювати єдині стратегічні цілі. Подвійна рада, що обирається таким же чином за довірчим управлінням пакетами акцій, теж дає змогу приймати важливі стратегічні рішення для забезпечення фінансової стійкості банку [115].

Характерною рисою німецької системи корпоративного управління, зокрема, на прикладі німецьких банків, є розподіл виконавчих та спостережних (контрольних) функцій. Спостережна рада та правління мають чітко виражену



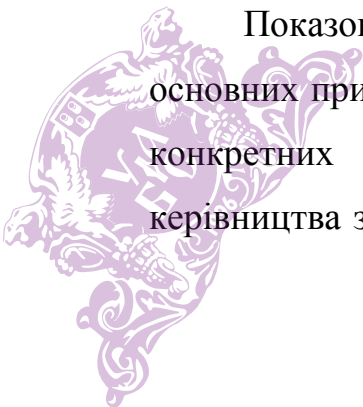
відмінність у питаннях повноважень та відповідальності [34]. Такий розподіл попри всі інші аспекти дає можливість уникати дублювання повноважень одними і тими ж органами. Окрім цього, законодавство країн в рамках континентальної моделі чітко виокремлює та розділяє функції нагляду та управління. Із цього слідує, що спостережна рада є тим органом, перед яким звітує правління (виконавча рада).

Провідним обов'язком спостережної ради є забезпечення контролю за виконанням стратегічних фінансових рішень. Для вирішення такого завдання важливо підібрати команду кваліфікованих менеджерів (виконавчих директорів). Саме тому на раду покладено обов'язок підбирати, призначати, а у разі потреби і змінювати склад правління. У даних питаннях обов'язки розділено між комітетом з номінацій (щодо питань підбору та пропозицій по кандидатурам), комітету з винагороди (щодо питань оцінки якості роботи виконавчими директорами). Проте, остаточні питання приймаються все ж на чергових/позачергових засіданнях спостережної ради директорів [155].

Важливого значення в рамках механізму корпоративного управління набуває законодавче регулювання як банківської діяльності в цілому, так і системи взаємовідносин з приводу формування та реалізації мотивів окремих учасників корпоративного управління. Банківське регулювання в контексті континентальної системи корпоративного управління здійснюється фактично в рамках декількох рівнів.

Одним із таких рівнів є політика та директиви Європейського Союзу у сфері корпоративного управління. Головними документами у вирішенні поставлених задач є директиви Європарламенту. Особливої уваги питанням корпоративного управління у банках було приділено з 2001 року.

Показовим у діях регулятора є поступовий перехід від визначення основних принципів корпоративного управління в банках до вирішення цілком конкретних питань стосовно системи матеріальних стимулів вищого керівництва з урахуванням мотивів стейкхолдерів банків. Як видно з табл. 2.8,



одними із перших кроків до створення ефективного механізму стало збільшення рівня прозорості компаній, в тому числі і банків.

Таблиця 2.8 – Еволюція директив ЄС щодо механізму корпоративного управління

Назва документу	Дата прийняття документу	Питання корпоративного управління, що регулюються
Directive 2004/25/EC of the European Parliament and of the Council	21.04.2004	Сфера злиттів та поглинань
Commission Recommendation 2004/913/EC	14.12.2004	Матеріальні стимули директорів ради директорів компаній
Directive 2004/109/EC of the European Parliament and of the Council	15.12.2004	Гармонізація вимог до прозорості інформації емітентів цінних паперів, чії акції знаходяться в обороті
Commission Recommendation 2005/162/EC	15.02.2005	Роль невиконавчих директорів наглядової ради компанії, що пройшла лістинг Роль комітетів наглядової ради компанії, що пройшла лістинг
Directive 2006/46/EC of the European Parliament and of the Council	14.06.2006	Система взаємовідносин та вимоги з приводу формування та подачі консолідованої звітності Щорічна звітність банків та інших фінансових інституцій
Directive 2007/36/EC of the European Parliament and of the Council	11.07.2007	Права акціонерів компаній, що пройшли лістинг на фондових майданчиках
Commission Recommendation 2009/385/EC	30.04.2009	Сфера відносин з приводу стимулювання директорів компаній, що пройшли лістинг

Особливої уваги також варто приділити тому, що директиви стосуються банків, що пройшли лістинг на фондових майданчиках. Роль держави у регулюванні питань корпоративного управління в частині механізму корпоративного управління можна виділити як одну з особливостей континентальної системи. Хоча варто відзначити також, що не поодинокі відхилення, зумовлені національними традиціями ведення бізнесу тощо.

Як і в інших системах корпоративного управління, національне регулювання банківської діяльності відіграє значну роль у формуванні мотиваційного механізму корпоративного управління. У якості прикладу такого регулювання було взято німецьку нормативну базу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Еволюція нормативної бази механізму корпоративного управління в Німеччині

Законодавчий акт	Дата введення в дію	Сфера регулювання
<i>Law for the Control and Transparency in the Area of Organizations (KonTraG)</i>	01.05.1998	- розширює коло обов'язків наглядової ради, правління - встановлює систему раннього попередження ризиків та систему ризик менеджменту обов'язковою
<i>Law on the Improvement of Investor Protection (AnSVG)</i>	21.04.2004	- посилює законодавство з інсайдерської торгівлі
<i>Law on Award Proceedings (SpruchG)</i>	01.09.2004	- посилює сферу повноважень акціонерів у разі їх сумнівів щодо адекватності ціни за акції в результаті окремих змін
<i>Law on the Introduction of International Accounting Standards and on the Protection of the Quality of Audits (BilReG)</i>	10.12.2004	- посилення ролі незалежних аудиторів - запровадження міжнародних бухгалтерських стандартів звітності
<i>Law on Control of Financial Statements (BilKoG)</i>	21.12.2004	- створення нагляду за фінансовою звітністю
<i>Law on the Disclosure of Management Compensation (VorstOG)</i>	11.08.2005	- введення обов'язкової звітності з приводу матеріальних стимулів для менеджменту та директорів компаній
<i>Law on Corporate Integrity and Modernization of Rescission Law (UMAG)</i>	01.11.2005	- розширення повноважень міноритарних акціонерів у питаннях стосовно членів наглядової ради та правління
<i>Transparency Directive Implementation Law (TUG)</i>	20.01.2007	- вимагає затвердження балансу правлінням - представляє нові правила щодо інформування про долю акцій у володінні банку

Прийняті останніми роками закони значним чином покращили стан корпоративного управління та дозволили визначити певні особливості. Зокрема саме законодавчо встановлено, що інтереси двох груп зацікавлених осіб –



акціонерів та трудового колективу мають бути враховані при управлінні діяльністю банку.

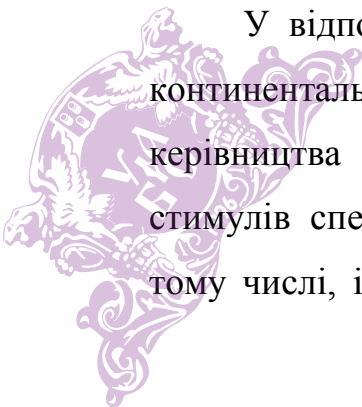
Особливе місце в діяльності німецького банку у сфері корпоративного управління належить кодексу корпоративного управління. У 2001 році німецький уряд назначив комісію, котра на меті мала розробку основних регуляторних заходів у сфері управління діяльністю компаніями.

Прийняті стандарти були кодифіковані у документ під назвою «Німецький кодекс корпоративного управління» (*German Corporate Governance Code*). Починаючи з 2002 року, коли документ було прийнято, фактично можна говорити про суттєві кроки щодо формування мотиваційного механізму корпоративного управління в німецьких банках.

Особливістю кодексу є його юридична необов'язковість до виконання. Хоча банки, котрі пройшли лістинг на фондовому майданчику, мають розкривати інформацію щодо дотримання чи недотримання умов кодексу і в якій мірі та з яких причин. Попри необов'язковість документу, компанії намагаються максимально відповідати рекомендаціям, про що може свідчити той факт, що більше 70% компаній, які входять до індексу DAX впроваджують рекомендації [180]. Спостерігається також певне відхилення від рекомендацій стосовно корпоративного управління в окремих випадках, частіше за все зумовлене меншими розмірами банків та сегменту.

Трудовий колектив в рамках механізму зазвичай має можливість презентувати своїх представників шляхом висування кандидатів від ради трудового колективу. Наявність такого органу якраз і буде свідчити про появу нового учасника (на відміну від англосаксонської системи, де інтереси трудового колективу не враховуються в такій мірі).

У відповідності до особливостей корпоративного управління в рамках континентальної системи, створення відповідних стимулів у вищого керівництва забезпечується своєчасним переглядом системи матеріальних стимулів спеціалізованим комітетом. Проте, право затвердження рішень, в тому числі, і по питанням винагороди належить наглядовій раді. Саме після



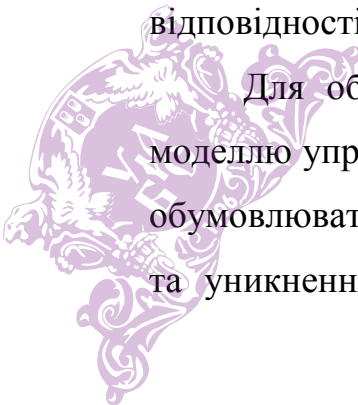
доповіді уповноважених осіб з комітету та підготованого звіту, приймається рішення стосовно даного питання. Як і в рамках інших систем корпоративного управління, банк має можливість залучити зовнішніх фахівців для здійснення оцінки системи матеріальних стимулів. При цьому, важливим є питання ступеня незалежності такого експерта, про що неодноразово наголошується у положеннях кодексу корпоративного управління.

Особливого значення для вітчизняних банків набуває управління банками на основі загальноприйнятих принципів корпоративного управління. Дане питання може бути розглянуто з огляду на необхідність впровадження світового досвіду з управління діяльністю банків для забезпечення належного інвестиційного клімату; та впливу іноземного капіталу, що, заходячи на вітчизняний ринок, воліє впроваджувати в управління діяльністю придбаної установи загальноприйняті принципи корпоративного управління.

Сконцентруємо увагу безпосередньо на важливості дотримання з-поміж інших, принципу врахування у діяльності банків мотивів зацікавлених у роботі банків осіб (стейкхолдерів банків), адже через специфіку виконуваних функцій, стабільність та ефективність діяльності банків є невід'ємною складовою функціонування економіки.

Управління діяльністю банків можна розглядати як сукупність та послідовність прийняття рішень та контролю за їх виконанням. З огляду на сформовані моделі корпоративного управління в банках різних країн, дані питання знаходяться у компетенції відповідних структур корпоративного управління, в яких працюють директори банків (як виконавчі так і незалежні не виконавчі директори), що можуть виступати агентами або ж принципалами з огляду на положення основних теорій корпоративного управління та у відповідності до виконуваних ними функцій.

Для обґрунтування ролі незалежних директорів банків скористаємося моделлю управлінських рішень (рис. 2.5). Відзначимо, що контроль рішень має обумовлюватися максимальним ступенем об'єктивності для мінімізації ризиків та уникнення конфліктів інтересів у таких аспектах фінансової діяльності



банків як: управління активами, управління пасивами, управління прибутками, управління ризиками тощо.

У даному аспекті важливо дослідити міжнародну практику забезпечення об'єктивності контролю у діяльності банків через дотримання принципів корпоративного управління з огляду на роль незалежних директорів банків.

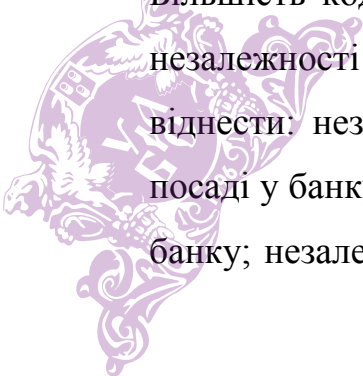
За даними досліджень окремих фахівців з корпоративного управління, за період 2003 – 2008 рр. питома вага незалежних директорів у Раді директорів зросла до майже 80% у 2008 р., що може бути трактовано як визнання необхідності залучення додаткових учасників до відносин в рамках структур корпоративного управління [145].

Питання про незалежних членів Ради директорів не є новим, але існують деякі суперечки щодо їх ролі та обов'язків. У доповіді Хіггса визначається, що «невиконавчий директор вважається незалежним, якщо рада визначить, що директор є незалежним у своїх судженнях, а також відсутні будь-які обставини, які могли б вплинути у майбутньому на його рішення» [93, 132].

На практиці існує багато різних критеріїв визначення незалежного директора. Банки використовують різну політику винагороди незалежних директорів. Всі основні аспекти та умови, як наприклад принципи матеріальних стимулів їх діяльності, залежать від змін в міжнародному праві і знаходять своє відображення в політиці конкретного банку. Природно постає питання щодо необхідності відповідати певним критеріям незалежності, набуваючи статусу незалежного члена ради директорів.

У контексті критеріїв незалежності визначальними є кодекси корпоративного управління та внутрішні положення банків (хоча останні значним чином знаходяться під впливом норм, визначених у кодексах).

Більшість кодексів корпоративного управління містять у собі набір критеріїв незалежності директора ради директорів. До числа таких критеріїв можна віднести: незалежний директор не працює, чи не працював на управлінській посаді у банку (в раді директорів котрого буде знаходитись), дочірній структурі банку; незалежний директор не повинен мати родинних зв'язків із будь-ким із



числа менеджменту компанії; незалежний директор не має бути пов'язаний із основними (значимими) клієнтами банку тощо.

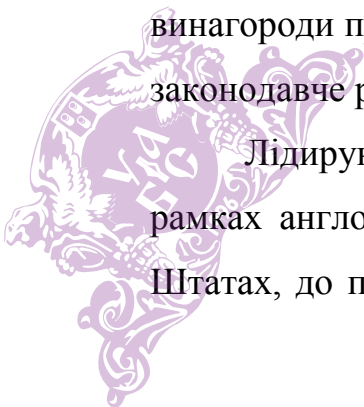
Варто звернути увагу, що міжнародний досвід у даному питанні визначає можливість банку встановлювати таку кількість критеріїв, яку буде визначено за необхідну. Питання заключається лише в тому, наскільки ці критерії дійсно допоможуть досягти максимальної «незалежності» кандидатури на посаду директора від акціонерів та ключових осіб банку.

Наукові дослідження в області винагороди незалежних директорів фокусуються на ролі останніх та питаннях ризику [149, 190]. Особливої уваги заслуговували також відносини з стимулювання директорів виконувати покладені на них обов'язки та різних факторів. Хоча не варто забувати і про дослідження, які за основу беруть гіпотезу про неважливість ролі незалежного директора у банку. На їх думку, такі ради мають менше агентських проблем та краще враховують інтереси вищого керівництва та акціонерів банку [158]. Інша категорія досліджень базується на думці, що незалежність директорів і їх роль є результатом їх власних якостей, а не результатом слідування правилам та критеріям.

Особливої уваги заслуговують підходи до розкриття інформації про стимули незалежного члена ради директорів. Це, у більшій мірі, стосується загальних вимог до розкриття інформації банком. Поряд з фінансовою звітністю, як уже зазначалося раніше, банки згідно принципів прозорості та розкриття інформації, які розробила організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), мають розкривати дані про списки директорів та систему матеріальних стимулів для них.

Окремі особливості у питаннях висвітлення інформації стосовно винагороди праці незалежних директорів виникають більшою мірою ще й через законодавче регулювання та ступінь розвиненості фондового ринку.

Лідуючі позиції з даного питання займають банки, що працюють в рамках англосаксонської системи корпоративного управління. У Сполучених Штатах, до прикладу, публічному оголошенню підпадає розкриття інформації



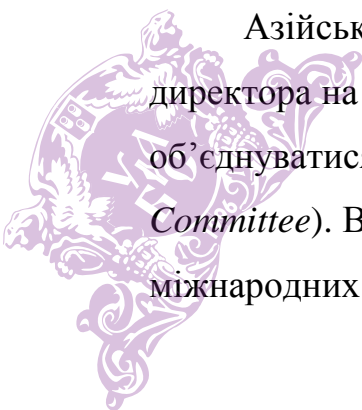
про основні аспекти корпоративного управління, зокрема і питання матеріальних стимулів. Заповнюючи стандартні форми, що потім є у вільному доступі в рамках інформаційної бази Комісії з Цінних Паперів та Бірж, банк автоматично максимально розкриває інформацію.

З метою опису загальносвітових підходів до системи матеріальних стимулів директорів банків, зупинимо увагу на дослідженні відповідних практик за наступними групами найбільших банків: англосаксонські, азійські, європейські. Увага до англосаксонських банків прикута за рахунок можливості аналізу впливу розвиненості фондового ринку та загального права на забезпечення контролю незалежними директорами. Європейські банки представляють інтерес з точки зору географічної близькості ринку. Найбільшого інтересу викликають азійські банки з огляду на динамічний розвиток регіону.

Окрім цього, поділ обумовлений критерієм концепції корпоративного управління та організації роботи ради директорів. Отже, у досліджених банках в рамках інших систем корпоративного управління дані аспекти мають нижчий ступінь інформативності. Питання висвітлюються частково у вигляді посилань на внутрішні комітети та їх прерогативу у висвітленні проблеми або ж під виглядом приміток до консолідованої фінансової звітності.

Стосовно винагороди незалежних членів ради директорів в рамках розглянутих систем корпоративного управління (азійської, англосаксонської, європейської) можна віднайти спільні риси. В період з 2005 по 2010 роки окремо взятий директор отримував винагороду за виконання приблизно за однакові види діяльності; спостерігалася схожа структура та співвідношення грошових та не грошових форм тощо (Додаток К).

Азійські банки, як правило, покладають питання винагороди незалежного директора на комітет з компенсацій (*Remuneration Committee*), який також може об'єднуватися з комітетом по персоналу та призначеннями (*HR and Nomination Committee*). Варто відзначити, що склад комітетів цілковито відповідає вимогам міжнародних рекомендацій з корпоративного управління. Щодо складу



комітетів у китайських та гонконгських банках, то зазначені комітети повністю складаються з невиконавчих та незалежних директорів. Такий склад забезпечує захист відносин з приводу встановлення системи матеріальних стимулів від менеджменту банків.

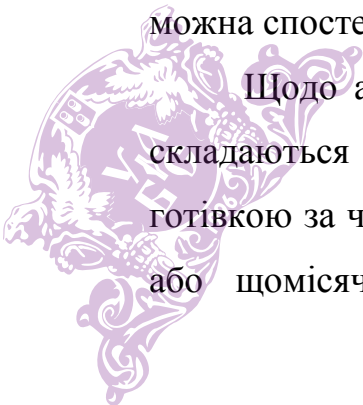
У середньому стимули незалежних директорів мають тенденцію до постійного стабільного зростання або залишатися незмінною навіть за умови глобальних трендів до зниження їх рівня у посткризовий період. Одним із пояснень може бути низький рівень використання змінної частини винагороди азійськими банками. Більшість азійських банків виплачувала винагороду незалежним директорам за участь в комітетах і раді директорів, а також за присутність на засіданнях, в той час як зміна частини та цінні папери – прерогатива винагороди вищого керівництва.

Робота незалежного директора в комітеті з аудиту вважається найбільш важливою, оскільки в Тайванських та Гонконгських банках, як в принципі і в банках інших систем, члени і голова комітету отримують приблизно вдвічі більші винагороди, ніж члени і голови інших комітетів.

У Європі політика стимулів для незалежного директора визначається і встановлюється окремо кожним банком. Загалом оплата праці незалежних директорів складається з фіксованої частини за участь у зборах ради директорів, а також в окремих комітетах, де вони є їх членами і беруть участь у засіданнях комітетів. Всі виплати здійснюються на щорічній основі.

Відзначимо, що у кризовий період банки намагаються максимально скоротити витрати, в тому числі і на контроль, свідченням чого можуть бути дещо зменшені розміри стимулів для незалежних директорів в 2008-2009 роках. Скорочення складало від 30% до 50% від докризового рівня. Проте надалі можна спостерігати вирівнювання до попередніх значень.

Щодо англосаксонських банків, то стимули для незалежних директорів складаються з фіксованої та змінної частин. Основні виплати представлені готівкою за членство у раді директорів і виплачуються щорічно, щоквартально або щомісячно. Додаткові виплати здійснюються також за членство і

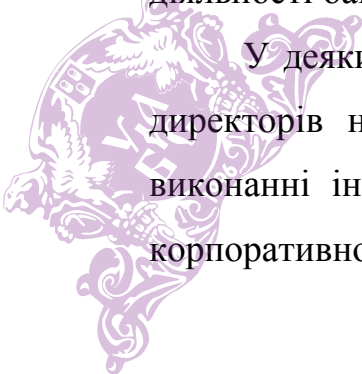


головування в комітетах ради директорів з метою компенсувати директорам розширення кола їх обов'язків і вимог до їх роботи. Здебільшого таке навантаження на директора проявляється у вигляді фіксованої суми готівкою для члена кожного комітету.

Зазвичай матеріальні стимули незалежного директора представлені у готівковій формі. Однією з особливостей можна вважати цінні папери у структурі. Практика виплати акціями вперше з'явилася у США в 1970-х і була націлена на вирівнювання інтересів акціонерів, тим не менш вона часто піддається критиці. Окремі установи практикують виплати непривілейованими акціями. Співвідношення можуть досягати до 50% чи 100% виплати у акціях, причому право обирати форму стимулів належить безпосередньо директору. Ймовірніше всього, така варіація серед форм може свідчити про бажання не відчужувати значні грошові потоки банків на оплату праці директорів.

Очевидно, що розповсюдженість акцій та опціонів у структурі стимулів обумовлена високорозвиненим фондовим ринком в англосаксонських країнах, особливо Сполучених Штатах Америки. Отримавши частину акцій банку, члени ради директорів стають зацікавленими в підвищенні капіталізації всіма можливими засобами і втрачають свою незалежність, що негативно впливає на стабільність діяльності банку. Хоча, ці дії також можуть впливати на ступінь об'єктивності прийнятих директорами рішень (маючи акції, мотиви незалежного директора можуть зміщуватися мотивами акціонера-власника банку). У даному контексті варто знаходити максимально компромісні варіанти. З метою «згладжування» негативного впливу акціонери часто використовують різні затримки і обмеження, наприклад, акції можуть бути продані тільки після певного періоду часу після переоцінки результатів діяльності банку.

У деяких банках поширена практика відшкодування витрат членам ради директорів на участь у засіданнях ради та засіданнях комітетів або при виконанні інших послуг для банку у якості директорів. Кодекс принципів корпоративного управління Великобританії для незалежних директорів є



жорсткішим: для них заборонені всі форми стимулів, пов'язані з фінансовим результатами банку – вони не отримують інших пільг і не беруть участь в будь-яких преміальних програмах.

Певні банки пропонують похідні інструменти, що передбачають відстрочені акції, віддалені строки виплати акцій тощо. Незалежні директори як і у попередньому варіанті самостійно можуть обирати в якій формі отримувати кошти за власну роботу. Стандартними можуть бути лише співвідношення між готівковою та іншими частинами. Зазвичай вони становлять 20/80, 25/75, 50/50, 0/100, де 100% становить вся сума виплат, а цифри показують співвідношення між окремими частинами. Як видно з рис. 2.6 більшість банків обирають готівку.



Рисунок 2.6 – Форма виплат матеріальних стимулів для незалежних директорів банків (від загального розміру стимулу у 100%)

В силу відмінностей у кількості засідань ради директорів, національних особливостей, характеристик регулювання та вимог законодавства банки можуть на перший погляд мати різні підходи до забезпечення належного рівня ризику у процесі прийняття фінансових рішень, проте визначені загальні тренди мають бути враховані для вітчизняних банків.

У контексті виконання різних функціональних обов'язків директорами та менеджментом як учасниками механізму корпоративного управління варто говорити про існування певних парадоксів [35]. Перший з них передбачає ситуацію, коли збільшення функціональних обов'язків невиконавчого директора не призводить до збільшення його розміру його матеріальних



стимулів. Обумовлюється така непропорційність тим, що за рівнем річної оплати праці лідирують директори банків з англосаксонської системи корпоративного управління (найбільш завантажені функціонально), а за показником погодинної оплати праці (відносний показник) лідируючі позиції займають директори азійських банків та банків континентальної системи корпоративного управління, котрі мають найменше функціональне навантаження [38].

Другий полягає у тому, що незалежний статус незалежного директора не врахований таким показником як погодинна оплата праці [41]. Існування такого парадоксу пояснюється необхідністю збільшувати погодинну винагороду праці у зв'язку із потенційно більшим функціональним навантаженням відповідно до незалежного статусу директора банку. Це має привести до збільшення рівня погодинної оплати праці незалежних директорів. Через обернену ситуацію, що виходить із результатів досліджень, робиться припущення про існування однакового підходу до розрахунку винагороди незалежного директора – функціональне навантаження. Така ситуація має відображення саме у неможливості акціонерів адекватно оцінити роль та функціональні обов'язки незалежного директора. Останній, виступаючи представником акціонера у питаннях здійснення контролю за менеджментом, потенційно може втратити стимули адекватно виконувати власні обов'язки, що у результаті призведе до перерозподілу корпоративного контролю та досягнення поставлених акціонерами та стейкхолдерами інтересів [34]. Відносні показники щодо винагороди праці менеджменту та незалежних директорів відображено у табл. 2.10.

Окреме місце належить гіпотезі про концентрацію контролю в руках саме менеджменту банків в рамках англосаксонської системи, через що вони отримують погодинну винагороду більшу за ту, яку отримують незалежні директори ради. Однією з причин можна назвати можливість менеджменту впливати на процес формування та реалізації системи матеріальних стимулів [41].

Таблиця 2.10 – Порівняльні показники щодо витрат часу та стимулів незалежних директорів та виконавчого менеджменту

Система корпоративного управління	Відношення показників менеджменту та незалежних директорів			
	Робочий час	Річна зарплата	Погодинна зарплата	Сукупні витрати корпорації на матеріальні стимули для директорів
Англо-Саксонська (США)	9/1	50/1	5,5/1	40/1
Континентальна (Німеччина)	40/1	12,8/1	1/3,1	19,3/1
Японська (Японія)	33,3/1	20/1	1/1,6	35,5/1

Джерело: 38.

Акцентуємо увагу на показниках винагороди директорів та менеджменту у розрахунку на годину. Однією з характерних рис може виступати перевага винагороди виконавчого менеджменту над винагородою незалежних директорів ради в рамках англосаксонської системи. У інших випадках ситуація обернена [38].

Отже, має бути запроваджено управління діяльністю вітчизняних банків на основі застосування принципів корпоративного управління. Особливої уваги заслуговує розмежування прийняття рішень та контролю за їх виконанням для забезпечення стабільності у діяльності банків. Одним із основних елементів у даному аспекті виявляється наявність інституту незалежних директорів, їх кваліфікації та матеріальних стимулів у забезпеченні контролю за затвердженням та реалізацією рішень з управління банками, в тому числі, і фінансових. У контексті системи матеріальних стимулів незалежних директорів вітчизняними банками мають бути прийняті до уваги певні глобальні підходи, а саме: включення незалежних директорів у контрольні комітети рад директорів банків; щорічна основа виплат стимулів та щорічний перегляд системи матеріальних стимулів; практична відсутність неготівкової форми виплат; необхідність наявності більшості незалежних членів у складі ради директорів; важливість незалежних членів ради у комітетах з аудиту та ризиків.

Проаналізовані підходи до визначення матеріальних стимулів незалежних директорів банків дають змогу приблизно оцінити частину вартості для вітчизняних банків запровадження нових світових практик на основі застосування принципів корпоративного управління, визначити основні пріоритетні напрями реалізації світового досвіду вітчизняними банками за умови зростаючої ролі іноземного капіталу в банківській системі України для забезпечення належного рівня конкуренції, зменшення ризиків у здійсненні фінансової політики банків та забезпечення стабільності системи в цілому. Окрім цього, належний рівень дотримання принципів корпоративного управління щодо незалежних директорів (система стимулів директорів банків, врахування інтересів стейкхолдерів банків, прозорість корпоративного управління й система звітності) та їх ролі в управлінні діяльністю банків дозволить українським банкам полегшити доступ до залучення фінансових ресурсів як від внутрішніх так і від зовнішніх інвесторів.

## Висновки до розділу 2

1. Основний зміст механізму корпоративного управління можна розглядати з позиції взаємодії його окремих складових, результатом якої виступає покращення фінансового стану, отримання прибутку та досягнення стабільності у діяльності банку. Серед компонентів варто розглядати наступні: основні учасники, що за допомогою інших компонентів механізму мають змогу реалізовувати власні інтереси; інструменти, за допомогою яких учасники можуть стимулювати виконання та реалізацію власних інтересів; структури, що допомагають у реалізації тих чи інших складових інтересів; власне інтереси, за допомогою реалізації яких досягається вплив на цілі управління діяльністю банків.

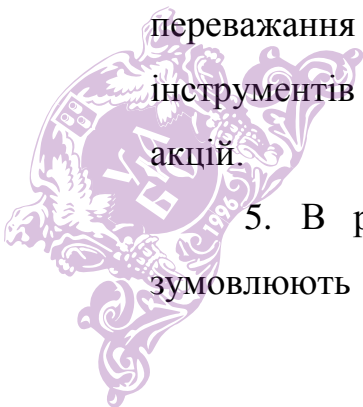
2. Специфіка відмінностей структури механізму з огляду на принцип врахування інтересів стейкхолдерів банку залежно від системи корпоративного

управління буде впливати на окремі аспекти фінансового стану банку. Інтереси основних учасників у відносинах «Агент-Принципал» мають спільний формалізований вигляд, через що відмінності та специфіка зумовлені більшою мірою структурами корпоративного управління, саме через які й реалізуються складові інтересів. Інтереси ключових учасників в рамках континентальної системи корпоративного управління можуть вступати в протиріччя. В цілому, перевагу в реалізації власних інтересів мають скоріше акціонери, аніж трудовий колектив, хоча варто відзначити сильні позиції трудового колективу у визначенні важливих питань, в тому числі і питань формування системи матеріальних стимулів вищого керівництва банків. Згідно плюралістичної концепції корпоративного управління, інтереси всіх зацікавлених у роботі банку осіб мають бути враховані. Такий підхід не виключає існування протиріч та конфліктів інтересів серед учасників у японській системі корпоративного управління.

3. Очевидно, що застосування принципів корпоративного управління у банку стосується окремих його політик, зокрема: політика щодо матеріальної винагороди; дивідендна політика; політика управління прибутком; інвестиційна політика; політика управління вартістю банку. Особливості в рамках досліджуваного механізму врахування інтересів стейкхолдерів в різних системах корпоративного управління знаходить відображення у процесі реалізації та управління визначеними політиками банку.

4. Специфіка функціонування та впливу механізму корпоративного управління на діяльність банків в США відображена в більшій орієнтації на прибутковість (унітарна рада, моністична концепція). Структура системи стимулів вищого керівництва банку в США є яскравим тому підтвердженням – переважання гнучкості структури стимулів (фіксована і змінна частини) та інструментів у не готівковій формі, зокрема: цінні папери, опціони на купівлю акцій.

5. В рамках інших систем корпоративного управління особливості зумовлюють орієнтацію на стабільність, що і відображено у відповідних

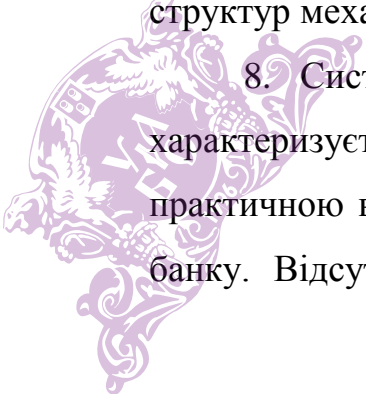


інструментах та структурах. Японія, маючи структури, завданням яких є збалансування інтересів різних груп учасників, орієнтована на стабільний розвиток, менший ступінь ризику. Це, відповідно, відображається і в наборі, розмірі та структурі стимулів вищого керівництва банку як одного із учасників механізму (менший розмір винагороди, менша питома вага інструментів, що мають порівняно високий ступінь ризику).

6. Континентальна система корпоративного управління, маючи особливості структур, через які реалізуються принцип корпоративного управління, та особливості у кількості основних учасників, також характеризується більшим ступенем орієнтації на стабільність та меншу ризиковість (на відміну від США), що й відображається в структурі стимулів для керівництва банку, де провідне місце посідають інструменти з меншим ступенем ризику та більшою часткою готівки.

7. Особливостями українського механізму корпоративного управління можна вважати недостатній ступінь регулювання з боку відповідних органів; практичну відсутність впровадження і слідування кращим практикам у сфері корпоративного управління; відсутність національного кодексу корпоративного управління з чітким визначенням національної системи корпоративного управління, основних учасників в рамках механізму та правил організації взаємовідносин між ними з приводу формування та реалізації власних мотивів. Можна стверджувати про відсутність прозорого розмежування функціональних обов'язків основних учасників українського механізму корпоративного управління у банках, у результаті чого спостерігається обмеженість міноритарних акціонерів банку у реалізації власних інтересів у корпоративному управлінні; значний ступінь недостатньої уваги регулювання питань щодо структур механізму в українських банках.

8. Система стимулів для вищого керівництва українських банків характеризується провідною роллю фіксованої частини у готівковій формі та практичною відсутністю її прив'язки до довгострокової ефективної діяльності банку. Відсутність у якості компоненту цінних паперів через законодавчі



обмеження яскраво демонструє національну специфіку. Вона доповнюється нерозвиненістю ринку цінних паперів як одним із можливих факторів відсутності практики використання цінних паперів для забезпечення дотримання інтересів стейкхолдерів банку.

9. Незважаючи на присутність Національного банку у сфері нагляду та контролю за діяльністю банків, наявність можливостей та необхідності їх використання саме у здійсненні корпоративного регулювання діяльності банків та попри їх невизначеність на законодавчому рівні дають можливість впроваджувати найкращі практики із застосування принципів корпоративного управління в діяльності банків України. Особливого значення у контексті взаємовідносин учасників механізму набувають незалежні директори банку (як учасник, що перебирає на себе в рамках окремих систем корпоративного управління функції принципала) та система стимулів для виконання ними відповідних функцій.

Висновки до даного розділу містяться у таких авторських наукових роботах: [12], [15], [35], [155].



## РОЗДІЛ 3

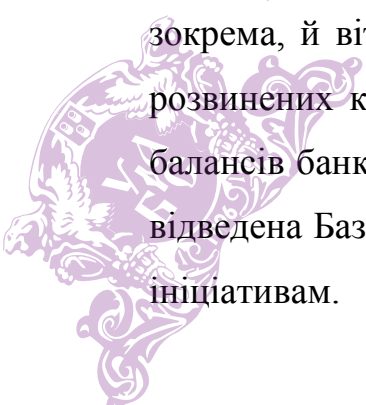
НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ НА  
ОСНОВІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Науково-методичне забезпечення застосування механізму корпоративного управління

3.1.1 Удосконалення науково-методичних підходів щодо врахування корпоративного управління у моделюванні загальної економічної рівноваги

Зважаючи на виявлені недоліки механізму корпоративного управління в банках України необхідно зупинити увагу на можливості аналізу наслідків для вітчизняних банків застосування принципів корпоративного управління. Інтернаціоналізація фінансових ринків зумовила взаємозалежність банків різних країн як в отриманні прибутків від діяльності так і в прийнятті негативних наслідків фінансових потрясінь. Знаковим з такої точки зору за твердженням спеціалістів міжнародних консалтингових організацій є період після 2009 року. За їх твердженнями банки, прагнучи відновити прибутковість попередніх років та рівень довіри до них, повинні будуть врахувати декілька основних напрямів у розвитку банківської справи у глобальних масштабах.

По-перше, це підвищення ролі і значення регулювання діяльності банків, що виступає основою відновлення посткризової прибутковості діяльності банків США та Європи. Управління діяльністю банків у міжнародному масштабі та на окремих ринках може також мати вплив і на інші ринки, зокрема, й вітчизняний ринок банківських послуг через необхідність банків з розвинених країн шукати доступу до менш дорогих ресурсів для приведення балансів банків у відповідність до нових вимог. У даному ключі провідна роль відведена Базельському комітету з банківської діяльності та його регулятивним ініціативам.

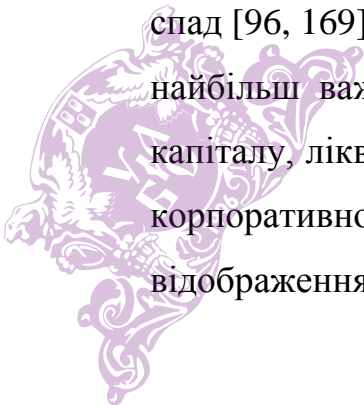


По-друге, наявність певного розриву між розвинутими ринками та ринками, що розвиваються. Спеціалісти зазначають, що такий розрив найближчим десятиліттям не матиме тенденції до зменшення. За таких умов доступ до ринків, що розвиваються з їх динамікою розвитку, яка значно випереджає розвинуті ринки, буде визначальним для отримання конкурентних переваг. Україна з її банківською системою, як потенційно цікавий ринок, може бути розглянута як один із варіантів приходу іноземного банківського капіталу [188].

Проте, для початку зупинимо нашу увагу на першому напрямку. Посилення регулювання з питань управління діяльністю банків стало актуальною темою, починаючи ще з 2009 року. Світова фінансова криза та її подальше поширення викликало суттєве занепокоєння з боку світової спільноти та наглядових органів. Воно було обґрунтоване ілюзією того, що створена колективними зусиллями для центральних банків світу, Базельська угода II (Базель II) гармонізувала міжнародну банківську практику. Окремі недоліки угоди для захисту банківської системи в багатьох країнах сприяла проведенню чисельних реформ у монетарній політиці.

У зв'язку з подальшим розгортанням фінансової кризи, центральними банками більшості країн з перехідною економікою та країн, що розвиваються, були зроблені серйозні спроби накласти жорсткі вимоги достатності капіталу та консолідувати банківський сектор [95, 131].

Дослідники у галузі фінансів відзначають, що найбільш серйозні проблеми у діяльності банків виникають через слабку кредитну політику та неналежне управління ризиками, що може призвести до виникнення так званої «подвійної кризи», котра включає фінансові проблеми та економічний спад [96, 169]. З цієї причини Базельський комітет ініціював поправки, найбільш важливими з яких є запровадження нових нормативів достатності капіталу, ліквідності, а також наголосив на значимості застосування принципів корпоративного управління у банках. Формалізовані поправки знайшли своє відображення у таких документах:



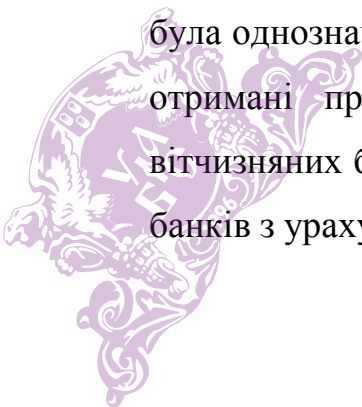


- Зміцнення стійкості банківської системи (*Strengthening the Resilience of Banking System*);
- Міжнародні засади щодо оцінки ризику ліквідності, стандарти та моніторинг (*International Framework for Liquidity Risk Measurement, Standards and Monitoring*);
- Принципи підвищення якості корпоративного управління («*Principles for Enhancing Corporate Governance*»).

Очікується, що поетапне впровадження Базелю III відбуватиметься поступово з 2013 року, завершуючись у 2019 році. Його вплив буде відчутний у всьому світі. Базель III – це міжнародна угода, яка має на меті стандартизувати деякі вимоги з управління діяльністю банків у світовій економіці. Банкрутство Lehman Brothers та Northern Rock, а також проблеми у Греції, Іспанії, Італії, Ірландії і Португалії показують, наскільки проблеми однієї країни можуть бути відчутні у всьому світі. Науковці стверджують, що Базель III не буде в змозі запобігти іншій світовій фінансовій кризі, проте буде вимагати від банків збільшення рівня капіталу та застосування корпоративного управління, що може зміцнити їх позиції перед новою кризою.

Документ сприймається як важливий сигнал та керівництво до дії міжнародними банківськими установами та національними регуляторами. Проривом нових вимог можна вважати необхідність управління діяльністю банків на основі застосування принципів корпоративного управління у банках. Визнаючи взаємозв'язок окремих аспектів діяльності банків, міжнародна спільнота намагається сформулювати основні засади управління капіталом банків, ризиками тощо.

Повертаючись до вітчизняної банківської системи, зауважимо, що вона була однозначно не повністю готова сприймати наслідки світової кризи. Проте, отримані проблеми, що виявили слабкі місця в управлінні діяльністю вітчизняних банків, зумовили пошуки нових підходів до управління діяльністю банків з урахуванням світового досвіду.

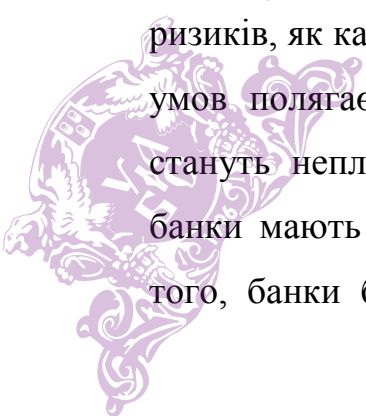


Вітчизняна банківська система до початку кризи відзначалася присутністю іноземного капіталу. Активні процеси інтернаціоналізації фінансових ринків зумовили підвищення частки іноземного капіталу за офіційними даними Національного банку України з 19,5% у 2006 році до майже 42% у 2012 році.

Привабливість вітчизняної банківської системи та різкий ріст присутнього у ній іноземного капіталу може пояснюватися перспективою отримання прибутків для закордонних банків, не дивлячись на ряд негативного досвіду діяльності на українському ринку. Період нарощення присутності на українському ринку іноземних банків характеризується низкою придбань українських фінустанов банківськими холдингами світового масштабу та послідовними за цим змінами, зокрема: кредитна політика банку; депозитна політика банку; політика банку щодо формування та розподілу прибутків; політика щодо реалізації міжнародних стандартів корпоративного управління діяльністю банків.

Особливого значення для вітчизняних банків набуває управління банками на основі загальноприйнятих принципів корпоративного управління. Дане питання може бути розглянуто з огляду на необхідність впровадження світового досвіду з управління діяльністю банків для забезпечення належного інвестиційного клімату; та впливу іноземного капіталу, що, заходячи на вітчизняний ринок, воліє впроваджувати в управління діяльністю придбаної установи загальноприйняті принципи корпоративного управління.

Зупинимось на пропонованих змінах, які можуть торкатися банків за умови впровадження нових вимог. Згідно Базелю II банки мають задовольняти такі умови: не менше 4% від загального об'єму активів, оснований на оцінці ризиків, як капіталу 1-го рівня та 8% як капіталу 1-го та 2-го рівнів. Мета даних умов полягає у гарантуванні закриття проблемних банків, перш ніж вони стануть неплатоспроможними. Базель III накладає жорсткі умови, оскільки банки мають утримувати акціонерний капітал на рівні не менше 4,5%. Крім того, банки будуть зобов'язані встановити і підтримувати резервний буфер



капіталу на рівні 2,5% для витримки за умов можливих періодів стресу, що призведе до підняття вимог щодо акціонерного капіталу до рівня 7%. Базельський комітет дає детальне визначення левериджу, як зазначено в рівнянні (3.1), але залишає на розсуд національних юрисдикцій питання визначення цільового рівня.

$$\text{Леверидж} = \frac{\text{Основний\_капітал}}{(\text{Балансові\_активи} + \text{Позабалансові\_активи})} \quad (3.1)$$

Існують рекомендації зі сторони міжнародних фінансових організацій щодо глобальної гармонізації частки позикових коштів [183]. Хоча загальна вимога до мінімального розміру акціонерного капіталу залишається на рівні 8%, новий буфер підвищує ефективний розмір капіталу для банків до 10,5%. Банкам буде надана відстрочка до 2015 року для повного впровадження в дію нових вимог щодо долі акціонерів та вимог щодо капіталу 1-го рівня; до 2019 року вони мають узгодити питання щодо буферу консервації капіталу, і до 2023 року поетапно відмовитися від гібридних цінних паперів, які більше не будуть кваліфікуватися як капітал [85].

Попередня угода не фокусувалася на вимогах щодо ліквідності. У світовій літературі існують до 25 різних методів виміру ліквідності, які глобально використовуються наглядовими органами [79]. Для досягнення гармонізації з даного питання було розроблено та запропоновано ряд загальних показників для моніторингу банківського ризику ліквідності. Пропозиції також визначають нормативні стандарти ризику ліквідності для досягнення двох окремих, але взаємодоповнюючих цілей. Формула 3.2 відображає коефіцієнт покриття ліквідності (КПЛ), який складається з високоліквідних активів і чистого відтоку готівки і розраховується після проведення кількох стрес-тестів протягом одного місяця [85].

$$\text{КПЛ} = \frac{\text{Високоліквідні\_активи}}{\text{Відтік\_готівки\_більше\_30-денного\_періоду}} \geq 100\% \quad (3.2)$$



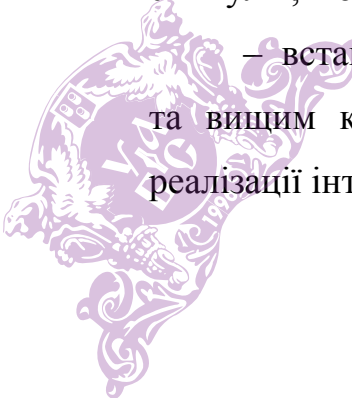
Наступною із взаємодоповнюючих цілей є забезпечення побудови довгострокової стійкості шляхом фінансування діяльності банків з більш стабільних джерел на постійній основі. Для цього використовується такий показник, як показник чистого стабільного фінансування (КЧСФ):

$$\text{ПЧСФ} = \frac{\text{Обсяг}_{\text{доступного}_{\text{фінансування}}}}{\text{Обсяг}_{\text{необхідного}_{\text{фінансування}}}} (\geq 100\%) \quad (3.3)$$

Наявність стабільного фінансування є надійним джерелом коштів в умовах розширеного стресу. Поки ці два стандарти складаються з узгоджених на міжнародному рівні параметрів, які використовують специфічні і конкретні значення, було погоджено, що органи банківського нагляду можуть використовувати додаткові показники, щоб захопити специфічні ризики в своїх країнах.

Нарешті, Базельський комітет встановив, що третьою опорою у забезпеченні стійкості банківської системи та економіки в цілому є корпоративне управління в банку. Комітет випустив документ, який сфокусований на наступних когерентних точках [86]:

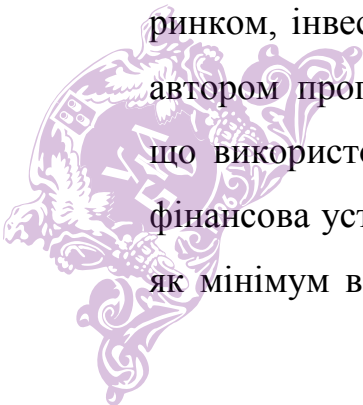
- роль ради директорів у контексті виконання нею функцій контролю та організації взаємовідносин між усіма зацікавленими учасниками;
- роль вищого керівництва (менеджменту) банку у впровадженні рішень ради для реалізації інтересів зацікавлених у роботі банку сторін;
- фінансова складова мотиваційного механізму корпоративного управління у частині адекватно побудованої та прозорої системи матеріальних стимулів, в основі якої лежать рекомендації Ради з фінансової стабільності;
- встановлення прозорої системи взаємовідносин між радою директорів та вищим керівництвом банку для досягнення максимальної ефективності реалізації інтересів стейкхолдерів банку;



– відкритість та доступ до інформації як запорука впровадження найкращих практик корпоративного управління.

Як бачимо, одним із пріоритетних напрямів є саме проблема побудови системи матеріальних стимулів для вищого керівництва банку. Проте, у наукових колах точаться дискусії стосовно окремих питань. По-перше, із того часу, як існує широке обговорення визначення ризику, можна було б припустити, що обов'язки і місце виконавчого директора з питань управління ризиками у структурі корпоративного управління банків мають бути точно визначені. Однак, поки що в документі не розглядається система взаємовідносин між виконавчим директором з питань управління ризиками та радою директорів. По-друге, ще одне питання, яке не отримало належної уваги у документі Базельського комітету це – система матеріальних стимулів менеджменту банку. По-третє, у документі розглядається взаємозв'язок прийняття ризиків та стимулів, але чітко не визначено коло тих, на кого вони розповсюджуються. Крім того, вбачається необхідність в розробці різних підходів для оцінки та перевірки зв'язку між корпоративним управлінням і ефективністю діяльності банку [174].

Значною мірою увагу варто приділити змінам у корпоративному управлінні. Їх визначення та вплив на управління діяльністю банків має бути встановлений для вітчизняної економіки. Виходячи з ряду досліджень про зв'язок корпоративного управління та ефективності діяльності банків, варто зупинитись на показниках, які мають відображати зміни в управлінні діяльністю банків. Базельські документи не висвітлюють такого показника, тому введемо такий критерій. Створення окремого індексу вбачається недоцільним, оскільки варто враховувати показник, що може бути сприйнятий ринком, інвесторами та мати розповсюдження у світовій практиці. Для цього, автором пропонується використання концепції доданої економічної вартості, що використовується економістами протягом багатьох років. Це означає, що фінансова установа, яка займається певним родом діяльності, повинна покрити як мінімум вартість капіталу. Тому показник може розраховуватись з позиції



різниці чистого операційного прибутку після вирахування податків та добутку власного капіталу і середньозваженої вартості капіталу. Припускається, що додатні значення показника свідчать про припустимий рівень корпоративного управління в банку, а від'ємні значення будуть сприйняті як сигнал до необхідних змін. Причому різниця між нульовим та від'ємним його значеннями будуть сприйматися як додаткові витрати акціонерів й інших стейкхолдерів на досягнення належного рівня корпоративного управління.

Науковці, котрі підтримують дану концепцію зазначають, що показник доданої вартості дозволяє врахувати таку вартість всіх витрат, що, певним чином, можна представити як продуктивність всіх факторів виробництва [27, 157]. Інший напрям досліджень, орієнтований на виявлення залежностей та впливу даного показника на рейтинги ефективності корпоративного управління, також доводять існування статистичної залежності між ними [81]. У даному випадку доцільно буде говорити про використання концепції показника при здійсненні моделювання змін у корпоративному управлінні вітчизняних банків.

В останні десятиліття зростає роль макроекономічних моделей направлених на прогнозування процесів в економіці з метою розробки надійної і стійкої політики [168]. Моделі зі структурними рівняннями зазвичай використовувалися для прогнозування макроекономічних наслідків конкретних змінних. Проте, такі моделі погано підходять для прогнозування, оскільки для екзогенних змінних необхідні майбутні значення [103].

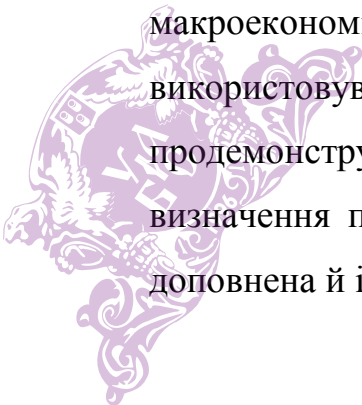
Науковці стверджують, що кращими моделями прогнозування є моделі векторної авторегресії (VAR), коефіцієнти яких можуть бути комбінаціями структурних коефіцієнтів [194]. Але стандартні економетричні моделі і VAR є лінійними, вони не в змозі враховувати нелінійності в економіці. Саме з цієї причини були розроблені моделі динамічної стохастичної загальної рівноваги (DSGE). Центральні банки по всьому світу зазвичай використовують модель DSGE, оскільки вона виступає досить гнучким інструментом для включення багатьох макроекономічних змінних або навіть об'єднання їх в категорії і

демонстрації залежностей процесів на різних рівнях в економіці [97]. Однак, серед дослідників існують побоювання через те, що моделі можуть бути невірно трактовані у деяких ситуаціях, підриваючи ефективність прогнозування [106]. Для вирішення такої проблеми багато економістів надавали перевагу комбінуванню в моделюванні [99, 118].

Одним із варіантів такого комбінування серед науковців можна виокремити поєднання моделі VAR з моделлю DSGE шляхом врахування структурних зрушень в VAR, що в свою чергу дає досить точний прогноз [83]. Крім того, дослідження 2007-2008 років припускають, що успіхи байєсівських методів оцінки зробили моделі DSGE здатними забезпечити інформативні прогнози [179, 180].

Алгоритм прогнозування наслідків впровадження пропонованих Базелем III вимог у принципах корпоративного управління, капіталі та ліквідності на такі макропоказники української економіки як реальний ВВП, зайнятість, інфляція та відсоткові ставки складатиметься з таких декількох послідовних етапів (рис. 3.1).

Спочатку передбачається використовувати модель DSGE (*Dynamic stochastic general equilibrium*) для прогнозу наслідків трьох запропонованих реформ згідно згаданих вище документів, а саме: вимог до капіталу, ліквідності і принципів корпоративного управління на зростання реального ВВП, зайнятості, інфляції та відсоткових ставок в Україні. Варто зазначити, що в Україні існують окремі дослідження щодо застосування моделей такого типу, зокрема прогновної квартальної моделі. Звичайно, дана модель є набагато складнішою як за кількістю так і за якістю показників, що до неї включені, та надає можливість знаходити певні причинно-наслідкові зв'язки між окремими макроекономічними змінними. Проте, в рамках даного підходу пропонується використовувати спрощену DSGE модель. Таке спрощення дає змогу продемонструвати можливість застосування моделей такого типу для визначення поставлених завдань, хоча варто зауважити, що вона може бути доповнена й іншими умовами.



У стилізованому вигляді згідно умов моделі економіка основана на трьох агентах, які прагнуть до задоволення власних інтересів: домогосподарства,

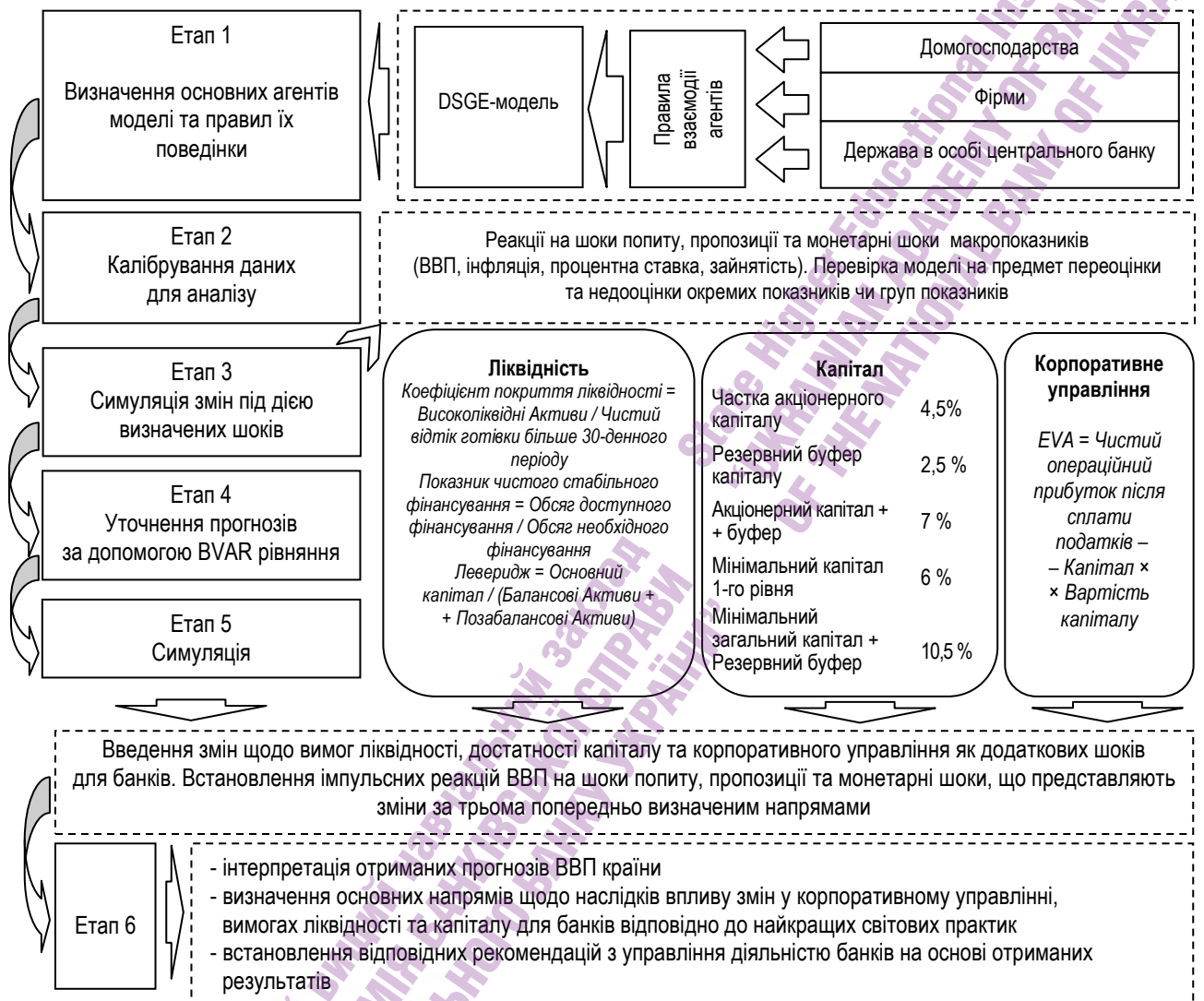


Рисунок 3.1 – Схематичне зображення врахування ефекту від корпоративного управління як складової системи управління діяльністю банків

фірми та держава. Крива IS (інвестиції-заощадження), крива Філіпса і правила грошово-кредитної політики пояснюють дану модель. Система будується на зміні структурного попиту, пропозиції і монетарних шоків. Кожен з агентів працює за відповідними правилами. Розрахунки щодо результатів взаємодії агентів здійснюються за допомогою спеціального програмного забезпечення.

Моделлю передбачається, що існують домогосподарства ( $i$ ), які прагнуть максимізувати корисність ( $U_i$ ). Домогосподарства визначають розмір витрат



споживання ( $C_t$ ) і заощаджень ( $St$ ), які можуть бути перераховані на ставку дисконтування ( $1/R_t$ ). За цих умов маємо наступне рівняння кривої IS:

$$\left(\frac{H_t^i}{A_t}\right)^{-\sigma} = \beta U_t \left\{ \left(\frac{\varepsilon_{t+1}^D}{\varepsilon_t^D}\right) \left(\frac{R_t}{\Pi_{t+1}}\right) \left(\frac{A_t}{A_{t+1}}\right) \left(\frac{H_{t+1}^i}{A_{t+1}}\right)^{-\sigma} \right\}, \quad (3.4)$$

де  $\beta$  – незмінний в часі коефіцієнт дисконтування.

$H_t^i$  – звичка домогосподарств, коригується на темп зростання технології ( $g_t$ ), а поточне споживання ( $C_t$ ) є часткою минулого споживання ( $C_{t-1}$ ):

$$H_t^i = C_t^i - \lambda(1 + g_t)C_{t-1}, \quad (3.5)$$

$A_t$  – це детерміновані (визначені) тенденції технології - такі, що

$$\ln A_t = g_t, \quad (3.6)$$

$\varepsilon_t^D$  – це шоки попиту, що впливають на рішення домогосподарств щодо споживання та заощаджень. Вони описуються процесом AR(1), в якому  $\eta_t^D$  – незалежні, з ідентичним розподілом коливання білого шуму:

$$\varepsilon_t^D = (1 - \rho^D) \varepsilon^D + \rho^D \varepsilon_{t-1}^D + \eta_t^D, \quad (3.7)$$

$\Pi_t$  – зміна інфляції, що вимірюється за допомогою індексу споживчих цін (CPI):

$$\Pi_t = \frac{CPI_t - CPI_{t-1}}{CPI_{t-1}}, \quad (3.8)$$

Наступне рівняння відображає криву пропозиції праці:

$$\frac{W_t}{P_t A_t} = v_L \left(\frac{H_t^i}{A_t}\right)^\sigma (L_t^i)^\phi, \quad (3.9)$$

Для моделювання припустимо, що модель функціонує в умовах монополістичної конкуренції ( $j$ ), одні фірми виробляють диференційовану



проміжну продукцію ( $Y_t^j$ ), а інші – кінцеву продукцію споживання ( $Y_t$ ); еластичність заміщення продукції -  $\theta > 1$ .

$$Y_t = \left[ \int_0^1 (Y_t^j)^{\frac{\theta-1}{\theta}} dj \right]^{\frac{\theta}{\theta-1}}, \quad (3.10)$$

Виробники кінцевої продукції мінімізують витрати, але приймають ціну проміжної продукції. Споживчі ціни кінцевої продукції визначаються за наступною формулою:

$$P_t = \left[ \int_0^1 (P_t^j)^{1-\theta} dj \right]^{\frac{1}{1-\theta}}, \quad (3.11)$$

Фірми стикаються з низхідною кривою попиту, тобто кількість ( $j$ ) обернено пропорційна ціні.

$$Y_t^j = \left( \frac{P_t^j}{P_t} \right)^{-\theta} Y_t, \quad (3.12)$$

Очікуваний дисконтований прибуток ( $\pi_t^j$ ) для фірми, яка може оптимізувати ціну, визначається наступним чином:

$$\pi_t^j = (P_t^j - MC_t^N) \left( \frac{P_t^j}{P_t} \right)^{-\theta} \left[ Y_t - \frac{P_t Y_t}{\theta} \right], \quad (3.13)$$

де  $MC_t^N$  – номінальні граничні витрати розраховується за формулою наведеною нижче:

$$MC_t^N = \frac{W_t}{A_t \varepsilon_t^s}, \quad (3.14)$$



$$Y_t^j = A_t \varepsilon_t^s L_t^j - \frac{Y_t}{\theta}, \quad (3.15)$$

Шок пропозиції відображено наступним рівнянням:

$$\varepsilon_t^s = (1 - \rho^s) \varepsilon^s + \rho^s \varepsilon_{t-1}^s \eta_t^s, \quad (3.16)$$

де  $\eta_t^s$  – випадкова величина.

Ступінчасте ціноутворення за моделлю Кальво (Calvo) використовується, коли ( $\xi$ ) є ймовірність того, що фірма не може встановлювати власні ціни і ціна автоматично визначається темпом інфляції ( $\Pi$ ).  $1/1 - \xi$  – допустима дюрація цін. Відповідно, фірми, що не можуть оптимізувати ціну, дотримуються наступного правила індексації:

$$P_{t+s}^j = P_t^j \left( \frac{P_{t+s+1}}{P_{t-1} \bar{\Pi}^s} \right)^\delta (\bar{\Pi})^s, \quad (3.17)$$

В свою чергу, банки, які в змозі повторно оптимізувати ціни і максимізувати поточну вартість власних дисконтованих прибутків за період  $t$  працюють за таким правилом:

$$\max_{P_t^j} \pi_t^j \left\{ \sum_{s=0}^{\infty} \xi^s Q_{t,t+s} \pi_{t+s}^j \right\}, \quad (3.18)$$

де  $Q_{t,t+s}$  – стохастичний коефіцієнт дисконтування, що залежить від часу.

Якщо підставити формули (3.17) і (3.18) у рівняння (3.13) отримуємо наступну формулу:



$$\max_{P_t^j} \pi_t^j \left\{ \sum_{s=0}^{\infty} \xi^s Q_{t,t+s} \left[ P_t^j \left( \frac{P_{t+s-1}}{P_{t-1}} \right)^\delta \bar{\Pi}^s - MC_t^N \right] \left( \frac{P_t^j \left( \frac{P_{t+s-1}}{P_{t-1}} \right)^\delta \bar{\Pi}^s}{P_{t+s}} \right)^{-\theta} - \frac{P_{t+s}}{\theta} Y_{t+s} \right\}, \quad (3.19)$$

Звідси, очікуваний дисконтований прибуток дорівнює:

$$\pi_t^j \left\{ \sum_{s=0}^{\infty} \xi^s Q_{t,t+s} Y_{t+s}^j \left( P_t^j \left( \frac{P_{t+s-1}}{P_{t-1}} \right)^\delta \bar{\Pi}^s - \frac{\theta}{\theta-1} MC_{t+s}^N \right) \right\} = 0, \quad (3.20)$$

де  $P_t^j$  – ціна інструменту, який максимізує вартість майбутніх доходів.

Домашні господарства у даній моделі є власниками банку та отримують дохід від приросту капіталу і прибутку, і, таким чином вони приймають рішення, засновані на поточних і майбутніх очікуваннях граничних витрат. Рівень цін визначається за формулою:

$$P_t = \left[ \xi \left( P_{t-1} \left( \frac{P_{t-1}}{P_{t-2}} \right) - \Pi \right)^{1-\theta} + (1-\xi) \left( P_t^j \right)^{1-\theta} \right]^{\frac{1}{1-\theta}}, \quad (3.21)$$

Одним із агентів у моделі є центральний банк. Припускаємо, що визначним пунктом в політиці центрального банку є таргетування інфляції, проте непрямыми цілями будемо вважати зростання ВВП та фінансову стабільність. Запропонована модель передбачає вищі витрати виробництва, а агенти монетарної політики, як очікується, використовують процентну ставку овернайт в якості операційної цілі, щоб компенсувати наслідки більших витрат для банків, що здатне впливати як на явні і непрямі цілі. Відповідно до Рудебуш (Rudebusch) правило згладжування процентної ставки ( $\gamma$ ) вводиться у функцію реакції монетарної політики.



$$\frac{R_t}{\bar{R}} = \left( \frac{R_{t-1}}{\bar{R}} \right)^\gamma \left[ \left( \frac{\Pi_t}{\bar{\Pi}} \right)^{\gamma \cdot \Pi} \left[ \frac{Y_t}{Y_{t-1}(1+g)} \right]^{\gamma \Delta y} \right]^{(1-\gamma)} e^{\eta^M}, \quad (3.22)$$

де  $\eta^M$  – випадкова величина.

Ринкові умови для економіки вимагатимуть наступне:

$$Y_t = C_t + C_t^f \quad (3.23)$$

де ліва частина – пропозиція внутрішніх товарів, права частина являє собою внутрішній ( $C_t$ ) та зовнішній попит ( $C_t^f$ ).

$$C_t^f = \kappa \left( \frac{P_t^j}{P_t} \right)^{-\eta^f} Y_t^f, \quad (3.24)$$

де ( $\kappa$ ) – частка імпорту в зовнішньому торговельному обороті.

Зауважимо також, що описана модель є спрощеним варіантом, проте в рамках наукового підходу передбачається, що модель може бути доповнена окремими правилами, агентами, умовами тощо для відповідних прогнозів та рівня достовірності отриманих оцінок.

### 3.1.2 Інтерпретація результатів оцінки впливу корпоративного управління на економічне зростання країни

Встановивши агентів та правила їх взаємодії, варто перейти до симуляції та перевірки моделі, її здатності описувати процеси та давати прогнози. Дослідники у сфері фінансів відзначають особливу роль правильної інтерпретації отриманих результатів та симуляції змін відповідно до встановлених умов. Табл. 3.1 відображає структурні параметри моделі DSGE. Параметри розраховані з довжиною лагу від 1 до 4, з щільністю попереднього

розподілу сукупності значень:  $\lambda \in \{0.67, 0.8, 1, 1.5, 2, 3, 5, 10, 100\}$ . Модель оцінювалася без урахування помилки специфікації [143]. Значення коефіцієнта дисконтування ( $\beta$ ) було визначено на рівні 0.995 [128]. В той час як звички домогосподарств мають незначний вплив, індексація інфляції є досить важливим фактором, що є співставним з попередніми дослідженнями Крістіано у 2005 році [88]. Параметр статичності цін відіграє значну роль, що означає, що ціни встановлюються досить повільно, що важливо у зв'язку з наявністю постійної інфляції. Вплив шоку пропозиції є більш сильним, ніж вплив шоку попиту.

Таблиця 3.1 – Структурні параметри моделі

	Апостеріорний розподіл		Рекурсивна форма апостеріорності			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Середнє значення	Min.	Max.
Коефіцієнт дисконтування ( $\beta$ )	0.995					
Звички домогосподарств ( $H$ )*	0.49	0.10	0.51	0.52	0.42	0.64
Еластичність пропозиції праці ( $\nu$ )♦	1.68	0.67	1.45	1.5	1.41	1.62
Еластичність заміщення ( $\theta$ )♦	0.98	0.41	0.69	0.68	0.55	1.21
Ціни за Кальво ( $\xi$ )*	0.84	0.19	0.69	0.69	0.51	0.65
Індексація інфляції ( $\delta$ )*	0.83	0.15	0.37	0.38	0.30	0.45
Згладжування відсоткової ставки ( $\gamma$ )*	0.79	0.19	0.65	0.65	0.55	0.71
Реакція інфляції ( $\gamma/\pi$ )♦	1.71	0.41	1.65	1.78	1.58	1.71
Зростання ВВП ( $\gamma_{\Delta y}$ )♦	0.29	0.1	0.21	0.23	0.23	0.25
Вплив шоку попиту $\rho^D$ *	0.78	0.1	0.61	0.6	0.56	0.64
Вплив шоку пропозиції $\rho^S$ *	0.88	0.09	0.98	0.99	0.88	0.99
Шок попиту SD ( $\sigma^S$ )•	0.41	2	0.81	1.08	1.07	1.25
Шок пропозиції ( $\sigma^D$ )•	0.22	2	0.85	1.34	1.22	1.97
Монетарний шок ( $\sigma^M$ )•	0.12	2	0.09	1.17	1.11	1.79

Примітки: \*Бета розподіл; ♦ Нормальний розподіл; • Обернений гамма розподіл

Основні факти про дані вибірки порівняно з даними базельської (саме вона була обрана як основа моделювання) моделі наведено в табл. 3.2. Базельська модель адекватно відображає більшість основних факторів. Є два суттєвих зауваження: по-перше, вона недооцінює мінливість інфляції, оскільки

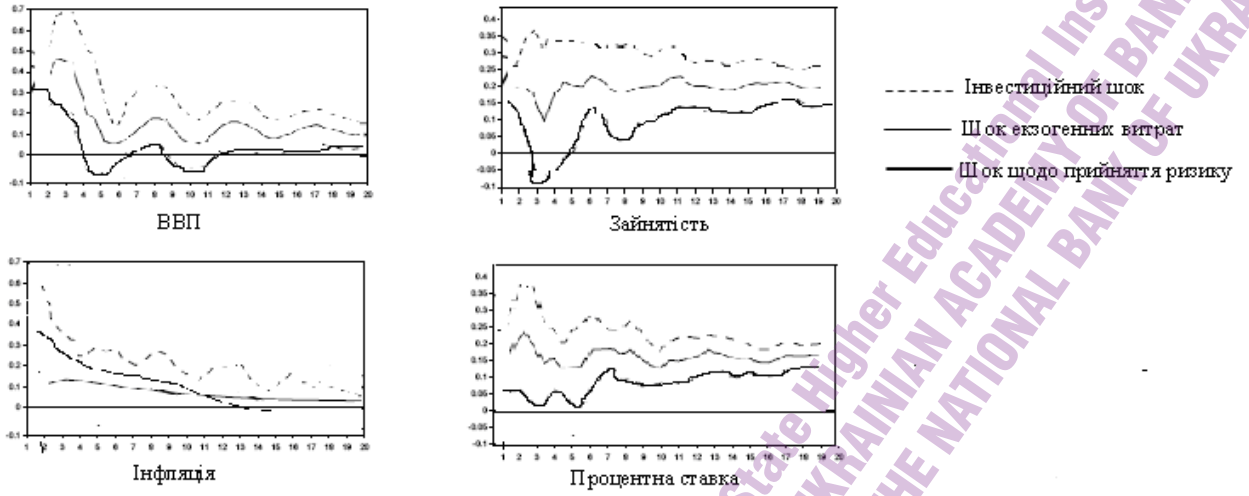
стандартне відхилення інфляції становить 3,33% в базовій моделі, в той час як вона становить 9,03% в моделі для України. Подібна ситуація характерна і відносно відсоткової ставки. Базельська модель представляє кореляцію відсоткової ставки у розмірі 97%, проти 1% для України. Всі інші результати співпадають з попередніми дослідженнями. Наприклад, виробництво (ВВП) більш мінливе, ніж споживання. Крім того, висока волатильність інвестицій пов'язана з виробництвом, оскільки є більш важливі визначальні чинники інвестицій, наприклад, ефекти міжнародного негативного впливу внаслідок розповсюдження світової фінансової кризи, процесу прямого іноземного інвестування, зміни процентних ставок, недосконалість корпоративного управління, фінансової стабільності [170].

Таблиця 3.2 – Базова модель та фактичні данні

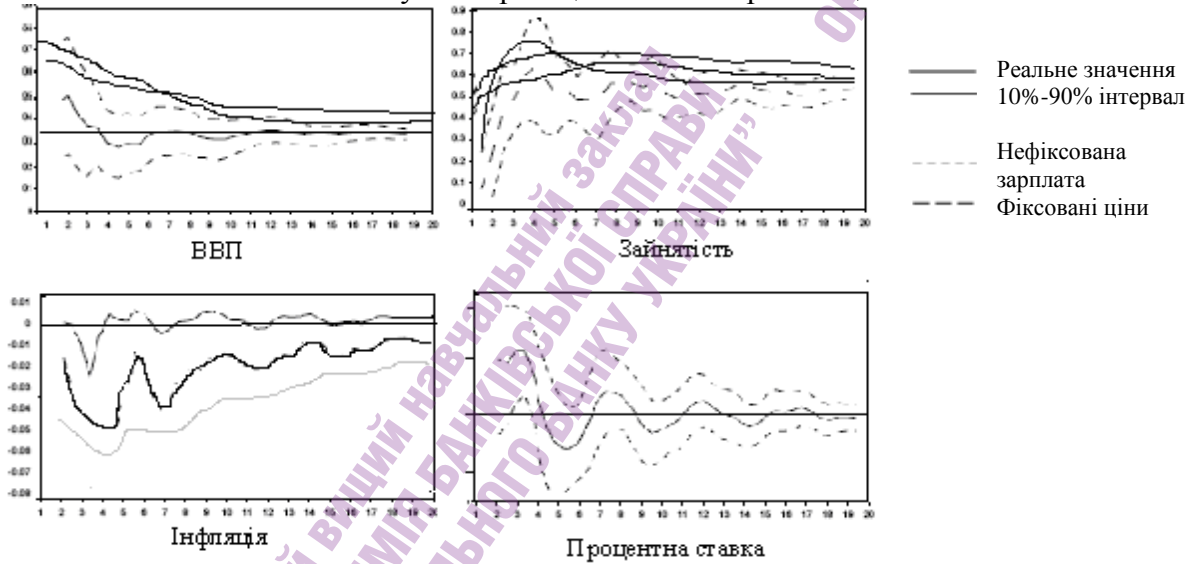
	Базова модель			Україна		
	<u>SD</u>	<u>SD/GDP</u>	<u>Corr.</u>	<u>SD</u>	<u>SD/GDP</u>	<u>Corr.</u>
ВВП	2.22	1.00	1.00	1.98	1.00	1.00
Інфляція	3.33	4.29	0.91	9.03	5.34	0.69
Безробіття	1.21	0.78	0.99	1.92	0.71	0.55
Споживання	0.77	0.39	0.81	0.79	0.50	0.46
Інвестиції	7.41	5.12	0.97	9.72	3.89	0.71
Відсоткова ставка	0.09	0.1	0.97	2.34	2.61	0.01

Функції імпульсних реакцій для попиту, пропозиції та монетарних шоків відображені на рис. 3.2. В той час як монетарна політика впливає на інфляцію та дефляцію, негативні шоки попиту призводять до зниження інфляції. Але шоки попиту та пропозиції мають обмежений вплив на рівень цін. Модель DSGE здатна відтворити негативну кореляцію між інфляцією від одного до двох років у минулому та поточним виробництвом (ВВП) та позитивну кореляцію між поточним виробництвом (ВВП) та інфляцією на рік уперед. Більш того, позитивний шок продуктивності призводить до розширення сукупного попиту та виробництва.

Імпульсна реакція на шоки попиту



Імпульсна реакція на шоки пропозиції



Імпульсна реакція на монетарні шоки

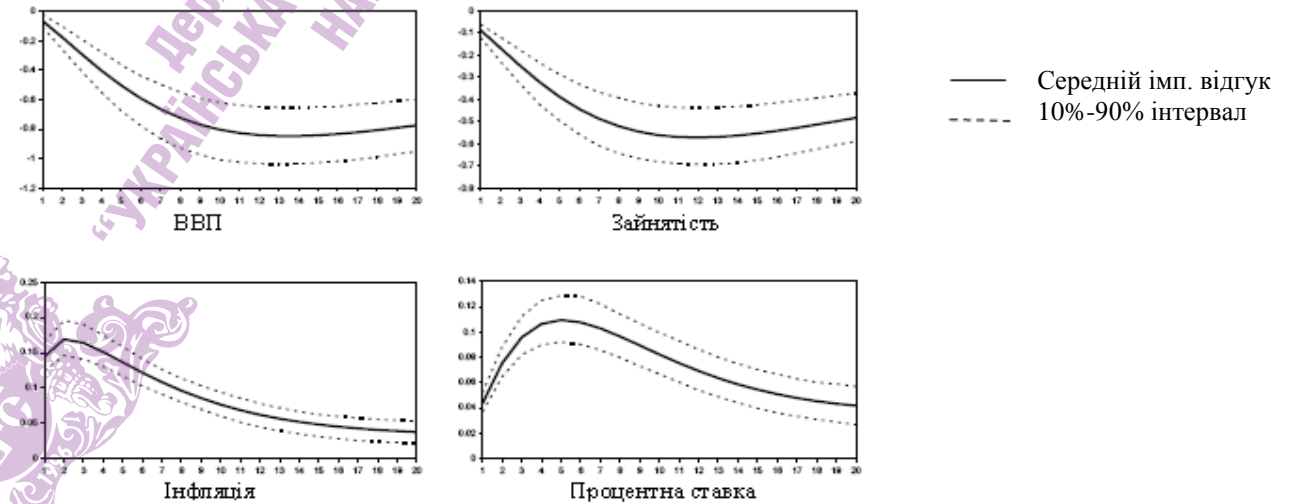
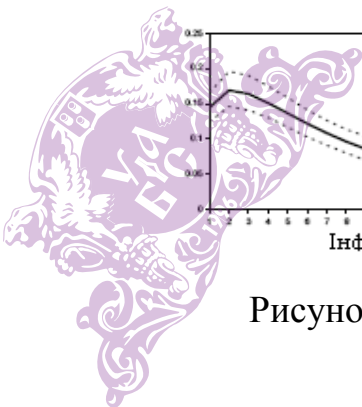


Рисунок 3.2 – Імпульсна реакція на шоки згідно моделі для України





Функція реакції монетарної політики показує падіння рівня відсоткової ставки, але не спроможна відобразити перебої у виробництві і зниженні рівня інфляції.

Прогнозування ефективності моделі DSGE для прогнозування поза вибіркою може бути перевірене за допомогою Байєсівської VAR через середні абсолютні відсоткові відхилення (*MAPEs - Mean Absolute Percentage Errors*). Це означає, що після застосування коефіцієнтів, які передбачені для апостеріорного розподілу, можна отримати таке рівняння:

$$\chi_t = \nu_0 + \nu_1(L)\chi_t + \omega_t, \quad (3.25)$$

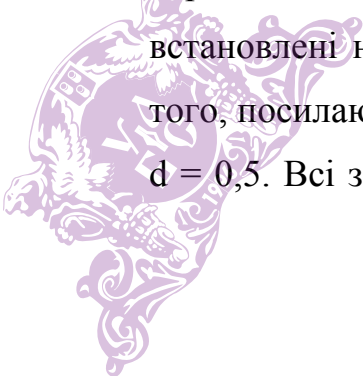
де  $\nu_0$  ( $n \times 1$ ) – вектор констант,

$\chi_t$  ( $n \times 1$ ) – вектор змінних, які мають бути спрогнозовані,

$\omega_t$  ( $n \times 1$ ) – вектор, що в той час визначає помилку.

$$\nu_1(L) = \nu_{11}(L) + \nu_{12}(L)^2 + \nu_{13}(L)^3 + \dots + \nu_{1n}(L)^n \quad (3.26)$$

Прогнози VAR моделі отримали низку критики за включення багатьох змінних і лагів, які можуть бути незначними. Мультиколінеарність і втрати ступенів свободи призводять до неефективної оцінки та швидкого погіршення прогнозів так як часовий горизонт стає більшим. Байєсівські методи можуть подолати цю проблему шляхом введення обмежень для всіх коефіцієнтів при зменшенні стандартного відхилення (SD) при збільшенні лагів. Літерман запропонував зробити це уточнивши апостеріорний розподіл Міннесоти (*Minnesota prior distributions*) нульовими середніми і стандартними відхиленнями [160]. Варто визначити прогноз від одного до восьми наступних періодів. Релевантні гіперпараметри для загальної герметичності ( $w$ ) встановлені на рівні 0,2 та 0,1 для гармонійного розпаду лагів ( $d$ ) 1 і 2. Крім того, посилаючись на дослідження Дуа і Рея (Dua and Ray) встановимо  $w = 0,3$  і  $d = 0,5$ . Всі змінні представлені у вигляді логарифмів, за винятком інфляції та



відсоткових ставок. Табл. 3.3-3.6 підсумовують MAPE для DSGE і BVAR по ВВП, зайнятості, інфляції та відсотковим ставкам [116].

Модель BVAR виглядає краще моделі DSGE з точки зору MAPEs оцінок. Найкращі оцінки прослідковуються у найбільш широкому діапазоні зазначених параметрів ( $w = 0,3$ ;  $d = 0,5$ ) для процентних ставок і зайнятості; у вузькому – ( $w = 0,1$ ,  $d = 1$ ) для ВВП та інфляції. Іншими словами, більш точні оцінки забезпечується у ширшому діапазоні параметрів. Це узгоджується з висновками Дуа та Рея (Dua and Ray).

Таблиця 3.3 – MAPE для ВВП (2000:01-2010:03)

Майбутній період	DSGE	BVAR				
		$w = 0,3, d = 0,5$	$w = 0,2, d = 1$	$w = 0,2, d = 2$	$w = 0,1, d = 1$	$w = 0,1, d = 2$
1	6.9912	0.00002	0.00004	0.00039	0.00023	0.00041
2	6.8191	0.00121	0.00434	0.00491	0.00398	0.00589
3	7.4132	0.00344	0.00219	0.00419	0.00329	0.00298
4	7.1129	0.00511	0.00478	0.00391	0.00026	0.00410
5	7.3210	0.00491	0.00593	0.00388	0.00173	0.00561
6	6.8923	0.00397	0.48321	0.00099	0.00234	0.00311
7	7.5612	0.00010	0.00290	0.00417	0.00316	0.00298
8	7.8931	0.00101	0.00832	0.00421	0.00391	0.00341

Таблиця 3.4 – MAPE для зайнятості в логарифмах (2000:01-2010:03)

Майбутній період	DSGE	BVAR				
		$w = 0,3, d = 0,5$	$w = 0,2, d = 1$	$w = 0,2, d = 2$	$w = 0,1, d = 1$	$w = 0,1, d = 2$
1	36.0212	0.00223	0.00134	0.00149	0.00122	0.00378
2	34.2101	0.00621	0.00194	0.00301	0.00321	0.00391
3	37.0041	0.00444	0.00259	0.00281	0.00289	0.00429
4	37.1921	0.00591	0.00691	0.00323	0.00344	0.00512
5	36.1211	0.00547	0.00521	0.00298	0.00128	0.00529
6	36.1523	0.00303	0.00631	0.00641	0.00381	0.00582
7	32.7812	0.00561	0.00811	0.00678	0.00512	0.00599
8	34.5611	0.00001	0.00889	0.00789	0.00412	0.00628

Таблиця 3.5 – MAPE для інфляції (2000:01-2010:03)

Майбутній період	DSGE	BVAR				
		$w = 0,3, d = 0,5$	$w = 0,2, d = 1$	$w = 0,2, d = 2$	$w = 0,1, d = 1$	$w = 0,1, d = 2$
	2	3	4	5	6	7
1	34.2314	0.03512	0.03891	0.03834	0.03956	0.03867
2	32.1278	0.06378	0.03487	0.03278	0.04001	0.03856

продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
3	28.1325	0.04541	0.02987	0.03653	0.04213	0.03978
4	27.1229	0.01280	0.03348	0.03818	0.04389	0.04356
5	27.3261	0.05617	0.03712	0.03967	0.05123	0.04778
6	26.23667	0.03873	0.03845	0.04389	0.06578	0.04987
7	27.0112	0.02313	0.04923	0.05612	0.07534	0.05128
8	27.1912	0.05482	0.05561	0.06978	0.07612	0.06778

Таблиця 3.6 – MAPE для процентної ставки (2000:01-2010:03)

Майбутній період	DSGE	BVAR				
		w =0.3,d=0.5	w=0.2,d=1	w=0.2,d=2	w=0.1,d=1	w=0.1,d=2
1	40.2342	0.24325	0.30010	0.21389	0.44233	0.00041
2	46.9101	0.43561	0.38934	0.34488	0.43198	0.43589
3	47.2234	0.49234	0.44519	0.44190	0.41329	0.34198
4	41.5639	0.51001	0.46719	0.43491	0.44910	0.39101
5	47.3110	0.49111	0.42978	0.45698	0.41397	0.41291
6	56.4523	0.30097	0.45198	0.47189	0.49311	0.54221
7	42.1006	0.32910	0.62289	0.45121	0.42440	0.34129
8	45.4421	0.31101	0.71534	0.78194	0.32001	0.39867

Наступний крок полягає у встановленні запропонованих законодавчих змін у якості додаткового шоку для балансів банків. У зв'язку з новими вимогами, об'єм кредитних ресурсів банку приватному сектору передбачуваним чином скорочуватиметься через зменшення рівня інтересу банків; темпи зростання реального ВВП і зайнятості, ймовірно за все, також зменшуватимуться. Щоправда кредитні ресурси можна отримати й по іншим офіційним і неофіційним фінансовим каналам, але слід зазначити, що коли на банки припадає понад 75% кредитів, можна припустити, що номінальне зростання ВВП підтримується номінальним кредитним зростанням. Нові вимоги Базельського комітету дозволяють привести у відповідність до 2015 року вимоги до капіталу і до 2019 року – вимоги по резервному буферу. Звідси, зростання реальної кредитної ставки на рахунок приватного сектора через зміну нормативно-правової бази досягне свого піку в 2013-2014 і 2017-2018. Згідно з прогнозами, у ці два періоди будуть серйозні зміни у ВВП і зайнятості. Оскільки домашні господарства і фірми реагуватимуть на зростання ставки

запозичень, органи регулювання грошово-кредитної політики також повинні втручатися за допомогою кредитів і пом'якшення вимог щодо ліквідності. Реакції на ці зміни можна відобразити у вигляді шоків попиту та пропозиції, а також монетарних шоків. Таким чином, необхідно розрахувати очікуване зростання ВВП за умови визначених раніше змін нормативної бази для впровадження найкращих практик, в тому числі тих, які стосуються корпоративного управління. У зв'язку з цим передбачається, що номінальне зростання ВВП залежатиме від зростання кредитування банками фірм домашніх господарств.

Напрямок росту номінального ВВП ( $GDP_n$ ) обмежений для визначення росту реального ВВП ( $GDP_r$ ) наступним чином:

$$CR = \phi_0 + \phi_1 CR_B + \phi_2 CR_{NB} + \phi_3 CR_{Inf} + e_0, \quad (3.27)$$

$$CR_B = \phi_{11} CR_{cons} + \phi_{12} CR_{res} + \phi_{13} CR_{comm} + \phi_{14} CR_{cons} + \phi_{15} CR_{ind} + \phi_{16} CR_{agr} + \phi_{17} CR_{serv} + e_1, \quad (3.28)$$

$$CR_{NB} = \phi_{21} CR_{SE} + \phi_{22} CR_{INS} + \phi_{23} CR_{other} + e_2, \quad (3.29)$$

$$\frac{\Delta GDP_n}{GDP_n} = f\left(\frac{\Delta CR}{CR}\right) dx, \text{ де } f' > 0. \quad (3.30)$$

Рис. 3.3 ілюструє три типи шоків, а рис. 3.4 показує, що найбільший вплив ВВП буде у періоди слідування вимогам щодо буферу капіталу і положень корпоративного управління. Згідно результатів прогнозу, готовність сприймати нові вимоги не віднаходить позитивних зрушень у зростанні прогнозованого ВВП в Україні.



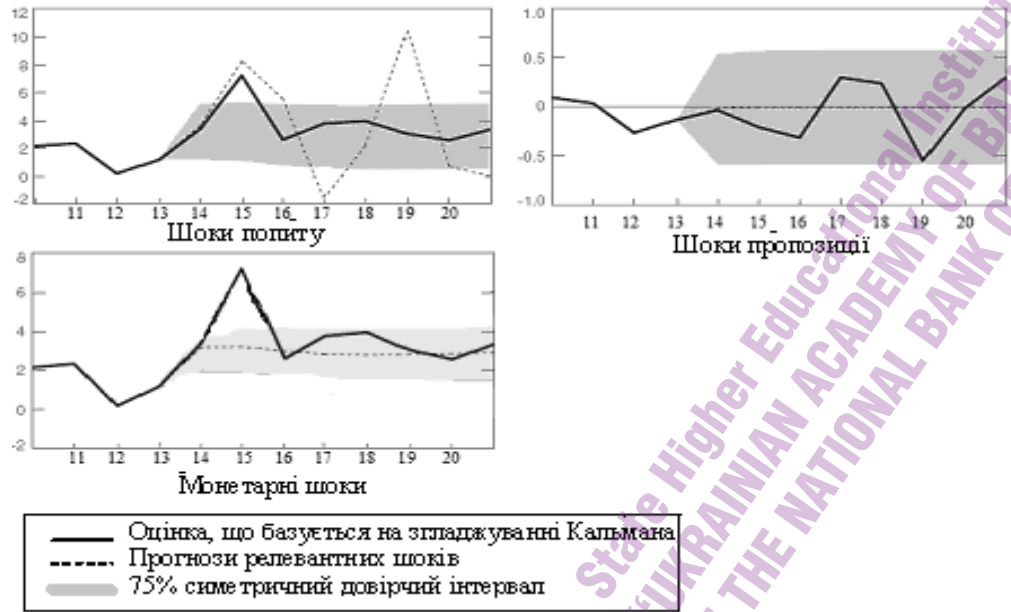


Рисунок 3.3 – Прогноз шоків для України

Визначений науковий підхід дає змогу оцінити результати впровадження в банках України змін у ліквідності, капіталі та корпоративному управлінні за умови обмеженості результуючих показників діяльності економіки, якими виступають зростання виробництва, стабілізація цін та створення робочих місць.

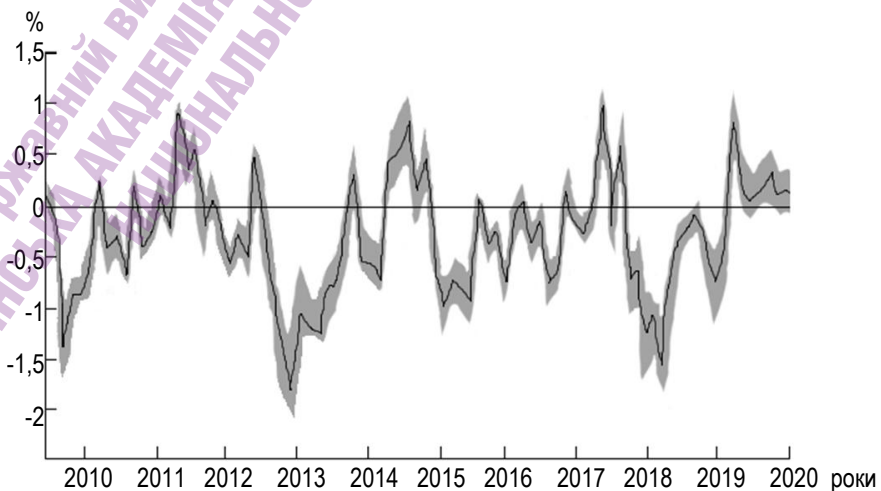


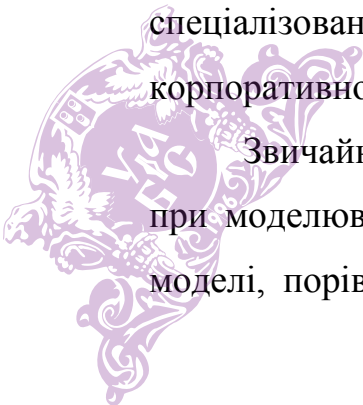
Рисунок 3.4 – Прогноз росту ВВП за результатами згладжування оцінок методом Кальмана основаного на попередніх середніх значень параметрів.

Затемнені ділянки представляють інтервал від 5 до 95%

Модель DSGE використовується у даному випадку для прогнозу очікуваних наслідків прийняття вимог Базеля III щодо достатності капіталу, ліквідності і корпоративного управління. Додаткова перевірка моделі DSGE моделлю BVAR дозволила зробити висновок про кращий рівень прогнозування останньої і можливість її використання для уточнення прогнозів. За допомогою моделювання можна здійснювати симуляцію змін у корпоративному управлінні через представлення їх як обмежень в економіці та додаткових шоків. У кінцевому варіанті, моделювання дозволяє зробити висновок про готовність сприймати зміни в управлінні діяльністю банків (мікрорівень), що мають наслідки на макрорівні. Результуючий показник – ВВП для України показує спад протягом усього періоду 2013-2018. Цей результат дуже важливий, оскільки вважається, що для країн з перехідною економікою, які досить успішно пройшли задоволення вимог за Базелем II, введення нових реформ має менш негативний ефект. У наукових колах існує думка, що вітчизняна економіка не досягла навіть вимог Базеля II, тому прогнози з отриманого моделювання не є дивними та можуть слугувати базою для певних висновків і подальших досліджень.

Загальною рекомендацією для підвищення стійкості української банківської системи є прискорення введення нормативно-правових змін та доповнення їх відповідними положеннями з найкращих світових практик у частині принципів корпоративного управління. Відповідно, питання, що стосуються механізму корпоративного управління в банках теж потребуватимуть синтезу національних особливостей та світового досвіду, особливо зважаючи на той факт, що під час проведення підготовчої роботи до моделювання очевидною стала відсутність фактично, будь-яких спеціалізованих норм, що регулюють сферу взаємовідносин між учасниками корпоративного управління з приводу задоволення їх формалізованих інтересів.

Звичайно, враховуючи спрощений характер та значну кількість допущень при моделюванні, даний підхід може бути покращений за рахунок уточнень моделі, порівняння з іншими підходами для прогнозування наслідків змін у



корпоративному управлінні, концентрації на питаннях вартості таких змін у діяльності установ для економіки тощо. Аналіз, маючи складну природу, може не врахувати різні особливості функціонування економіки та складність окремих змінних (окремі з них мають бути відповідним чином відкалібровані, трансформовані із екзогенних в ендогенні для забезпечення зворотності зв'язку та подальших покращень).

Поведінка окремих агентів моделі також має чіткі обмеження, що не завжди можуть у повній мірі відобразити реальні дії. Так, банки, отримуючи жорсткі умови щодо ліквідності, можуть перенаправляти активи у потоки, що не сприяють економічному зростанню, а відтак – не можуть бути у повному обсязі інтегровані у процес дослідження. Показник доданої економічної вартості також не може прямо впливати на результати прогнозів, проте, разом з іншими дає можливість отримати результати щодо впровадження змін в управлінні діяльністю вітчизняних банків на основі принципів корпоративного управління. Підхід може бути розширеним завдяки оцінці та включенню переваг від впровадження пропонованих комітетом змін та подальшої стабільності як результату їх впровадження.

3.2 Розвиток управління діяльністю банку на основі принципів корпоративного управління з урахуванням мотивів стейкхолдерів

За умов зростання інтересу до ролі корпорацій, поступовій інтернаціоналізації господарств виникає потреба у регулюванні правил функціонування банків на міжнародному рівні. 1998 року міністри фінансів та голови центральних банків країн-членів G7 зажадали від тодішнього президента Дойче Бундесбанку розпочати консультації з приводу пропозицій щодо підвищення стабільності міжнародної фінансової системи та покращення координації діяльності між національними та міжнародними фінансовими інституціями. Результатом таких консультацій стало створення 1999 року

Форуму Фінансової Стабільності (Financial Stability Forum), що пізніше у 2009 році рішенням керівників саміту країн G20 був перетворений у Раду з Фінансової Стабільності (Financial Stability Board, FSB) [86].

Створення такої структури, що має регулювати відносини фінансового сектору на міжнародному рівні свідчило про прийняття світовою економічною спільнотою думки про актуальність питання ефективного управління, побудови прозорої та стабільної фінансової системи. Для вирішення завдань Форум визначив дванадцять основних стандартів. Ці стандарти були представлені документами різних міжнародних структур, містили у собі мінімальний набір вимог та загальних принципів, що мали забезпечити найкращий ефект у боротьбі за впровадження найкращих практик управління і контролю фінансових організацій. Табл. 3.7 містить ключові документи згадуваних стандартів та основних їх видавників.

Таблиця 3.7 – Основні документи в рамках 12 стандартів Форуму з Фінансової стабільності

Назва стандарту	Організація, що видавала документ
1	2
Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies	IMF (International Monetary Fund)
Code of Good Practices in Fiscal Transparency	IMF (International Monetary Fund)
Special Data Dissemination Standard/General Data Dissemination System	IMF (International Monetary Fund)
Principles and Guidelines for Effective Insolvency and Creditor Rights Systems	World Bank
Principles of Corporate Governance	OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)
International Accounting Standards	International Accounting Standards Board (IASB) (колишній комітет з міжнародних бухгалтерських стандартів International Accounting Standards Committee)





1	2
International Standards on Auditing	IFAC (International Auditing and Assurance Standards Board)
Core Principles for Systemically Important Payment Systems and Recommendations for Securities Settlement Systems	BCBS Committee on Payment and Settlement Systems (CPSS)
The Forty Recommendations of the Financial Action Task Force and Nine Special Recommendations on Terrorist Financing	Financial Action Task Force (FATF)
Core Principles for Effective Banking Supervision	BCBS
Objectives and Principles of Securities Regulation	International Organization of Securities Commissions (IOSCO)
Insurance Core Principles	International Association of Insurance Supervisors (IAIS).

Як видно з наведеної таблиці, до базових стандартів було віднесено і принципи корпоративного управління, що є свідченням визнання корпоративного управління важливим елементом у забезпеченні стабільності фінансової системи.

Зазначений у табл. 3.7 документ був прийнятий у 1999 році організацією з економічного співробітництва (ОЕСР) та що отримав назву принципів з корпоративного управління ОЕСР. Йому передувала кропітка робота групи з корпоративного управління, що була створена на прохання Ради ОЕСР, яка мала врахувати рекомендації не тільки країн-учасниць, проте й інших міжнародних структур, зацікавлених у стабільному розвитку світового бізнесу [86].

Постійний та динамічний розвиток корпоративних структур, ринку цінних паперів, та пов'язані із цим корпоративні скандали виявили необхідність перегляду та певного покращення стандартів. Тому у же в 2002 році почалася

робота над внесенням змін. Результатом активної дворічної роботи стала нова редакція принципів, що побачила світ у 2004 році. Оновлені стандарти є частиною дванадцяти стандартів Ради з Фінансової Стабільності, а також основою для доповіді по стандартам та кодексам Групи Світового банку у частині практик корпоративного управління.

Принципи концентрують увагу на регулюванні основної проблеми, котру сформулювали у свій час дослідники Берле та Мінз – розмежування власності та контролю. Для вирішення проблеми у документі зосереджується увага на вирішенні таких основних питань як:

- створення ефективної системи корпоративного управління;
- права акціонерів та основні функції власників;
- створення рівних умов акціонерам;
- роль стейкхолдерів (зацікавлених осіб) у корпоративному управлінні;
- розкриття інформації та прозорість;
- обов'язки ради директорів.

Наслідуючи приклад організації з економічного співробітництва, Європейський банк Реконструкції та Розвитку запропонував уточнення принципів корпоративного управління. Ці уточнення охоплювали фактично широке коло стейкхолдерів та відносини із ними: клієнти, акціонери, працівники, постачальники, громадськість, державні органи та місцева влада [47].

За специфічної природи банківської діяльності коло стейкхолдерів банку значно ширше за інші корпоративні структури. Як зазначають у своїй роботі Мейсі та Охара, окрім інтересів акціонерів, мають бути враховані також інтереси власників депозитів [162]. Більше того, зацікавленість держави в побудові стійкої та прозорої фінансової системи також має бути врахована. Такі принципи корпоративного управління були формалізовані Базельським Комітетом з банківського нагляду. Зазначалося, що ефективне корпоративне управління має забезпечити підзвітність акціонерам та врахувати інтереси інших стейкхолдерів. Уряд, контролюючі органи, власники депозитів також

знаходяться серед такого кола стейкхолдерів згідно з національними особливостями фінансових систем та ролі банків [86].

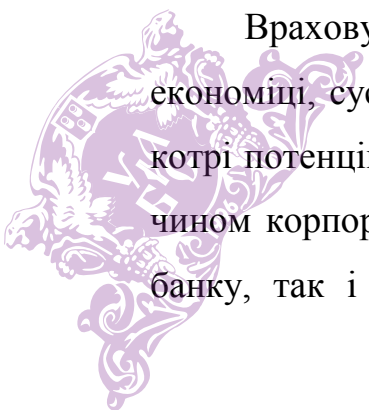
Двічі, спочатку в 1999 р., а згодом і в 2004 р. Базельський комітет з банківського нагляду опублікував спеціальний документ «Удосконалення корпоративного управління в кредитних організаціях», котрий давав певну конкретизацію принципам корпоративного управління ОЕСР [8].

Останні роки є свідченням суттєвих змін щодо ролі приватного сектора процесі розвитку економіки. Поширення ринкового підходу в економіці все більшої кількості країн призводить до збільшення рівня усвідомлення ролі банків у забезпеченні стабільності в країні.

Проте, розпочата у 2008 році фінансова криза продемонструвала важливість та необхідність серйозного та відповідального відношення до вирішення основних проблем корпоративного управління. Після низки банкрутств та корпоративних скандалів у банках стало зрозумілим та очевидним, що належне використання компаніями власних капіталів багато у чому залежить від вибудованої системи корпоративного управління. Це також допомагає забезпечити інтереси широкого кола стейкхолдерів, підтримати інтерес та довіру інвесторів, що в перспективі позначається на розвитку економіки.

Для звернення уваги на недоліки у корпоративному управлінні, котрі особливо чітко проявилися під час фінансової кризи, Базельський комітет у 2010 році випустив документ з набором принципів для покращення/посилення корпоративного управління в банківських установах під назвою «Принципи для покращення корпоративного управління» (*«Principles for enhancing corporate governance»*).

Враховуючи важливу роль фінансового посередництва банків в економіці, суспільство та ринок мають високу чуттєвість до труднощів банку, котрі потенційно є результатом недоліків у корпоративному управлінні. Таким чином корпоративне управління має важливе значення як для окремо взятого банку, так і для світової фінансової системи в цілому. Тому Базельський

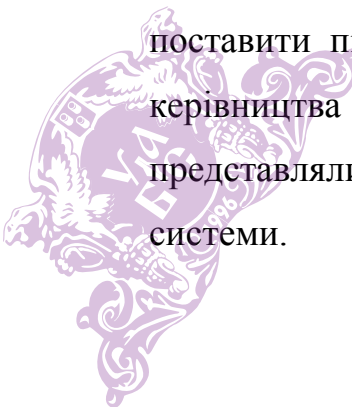


комітет вирішив спрямувати фінансових регуляторів на встановлення прозорих практик корпоративного управління банками, позиціонуючи документ як відправну точку для таких змін (макрорівень). Принципи також можуть бути розглянуті як база для орієнтування при впровадженні власних принципів корпоративного управління банку (мікрорівень) [86]. Основними сферами, на яких сконцентрована увага Базельського комітету є:

- роль ради директорів, її кваліфікація;
- необхідність розуміння вищим керівництвом операційної структури діяльності банку та можливих ризиків;
- контроль за ризиком як на рівні юридичної особи в цілому, так і на рівні окремого структурного підрозділу;
- активний контроль за системою матеріальних стимулів вищого керівництва, її розробкою та функціонуванням, включно з узгодженням винагороди та ризику;
- прозорість корпоративної структури;
- розкриття інформації.

З позиції твердженням Ради з фінансової стабільності саме винагорода у великих банках була одним із факторів, які призвели до кризи у 2007 році. Отримання прибутків у короткостроковому періоді призводило до неймовірних за розміром бонусів, проте без урахування довгострокових ризиків. Такі бонуси спонукали вище керівництво до надмірних ризиків, що в решті вилилося у неспроможності фінансових установ адекватно та своєчасно мобілізувати ресурси у той час, коли ризики почали реалізовуватися [86].

Численні проблеми, викликані кризою, змусили міжнародні організації поставити під питання ефективність системи матеріальних стимулів вищого керівництва банків, що й дало поштовх до розробки документів, котрі по суті представляли собою чітку методику розрахунку основних елементів такої системи.



2009 року Рада з фінансової стабільності випустила документ за назвою «Принципи прозорості винагороди» («*Principles for Sound Compensation Practices*»). Документ як і більшість інших має рекомендаційний характер для великих фінансових інституцій, проте спрямований на вирішення проблеми надмірних бонусів та надмірних ризиків при прийнятті важливих рішень. Ефективна винагорода згідно документу має базуватись на 9 основних принципах, які можна згрупувати за такими напрямками:

- організація системи винагороди матеріальних стимулів;
- зв'язок матеріальних стимулів та ризику;
- нагляд та участь стейкхолдерів.

Принципи, маючи вагоме значення у впровадженні прозорої практики корпоративного управління, фактично неможливі до виконання без певних супроводжуваних стандартів. Основним завданням, покладеним на такі стандарти є роз'яснення та конкретизація того, як саме необхідно трактувати та впроваджувати окремі принципи для досягнення максимального ефекту. Того ж 2009 року Рада з фінансової стабільності випустила стандарти по впровадженню принципів прозорості винагороди. За структурою, стандарти відображають основний документ.

Основна відповідальність щодо першого блоку покладена на раду директорів, оскільки саме цей орган має у своєму розпорядженні інструменти контролю за матеріальними стимулами вищого керівництва і не тільки. Рада має активно та часто перевіряти систему на відповідність та адекватну роботу. Така робота може здійснюватись за рахунок системи комітетів та незалежних директорів. Особливої уваги приділено питанню незалежності персоналу, що задіяний у контролі ризиків, визначено, що такі особи мають бути кваліфікованими та отримувати винагороду згідно системи, котра має сприяти їх незалежній роботі.

Згідно другого напрямку матеріальні стимули мають враховувати усі види ризиків при оцінці вкладу та результатів роботи окремих співробітників. Розмір стимулу має бути обумовлений ступенем ризику, що приймається, та об'ємом

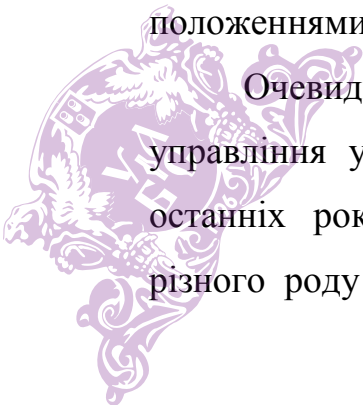
індивідуального вкладу у загальний результат. При цьому варто зважати на співвідношення грошових та інших форм стимулів для формування відповідних інтересів учасників механізму корпоративного управління. Загальний розмір бюджету стимулів також має бути зважений на розмір фінансового результату банку.

Особливої уваги приділено питанням нагляду та контролю за компенсаційною практикою. Одним із ключових елементів виступає інформація щодо матеріальних стимулів, доступність, достовірність та відповідність таких даних реальним. Своєчасне та правдиве інформування про систему стимулювання, яка застосовується у банку, може сприяти швидкому виявленню слабких місць та їх зменшенню. Окрім цього, відкритість інформації є гарним сигналом для потенційних інвесторів та інших учасників ринку.

Роль контролюючих інституцій у питаннях системи стимулів вищого керівництва банків заключається у своєчасному та повному контролі за дотриманням вимог нормативних документів на різних рівнях. Регулятори також мають відслідковувати та попереджувати ситуації, коли надмірні суми виплат фактично вихолощують капітал або підривають фінансову стійкість.

До числа згаданих документів можна віднести і «Набір методологій для пов'язування ризику та результативності роботи і винагороди праці» (*«Range of Methodologies for Risk and Performance Alignment of Remuneration»*), що представляє собою набір методів, за допомогою яких можна зважити бонуси та персональні компенсаційні схеми на ризик, що приймає особа із числа менеджменту фірми. Хоча і такий документ не дає повної гарантії ефективності впровадження методики розрахунку, оскільки кожна банківська установа має власні особливості, обумовлені національним законодавством, внутрішніми положеннями, характером операцій тощо.

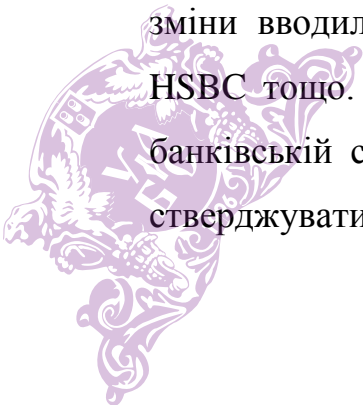
Очевидним є факт підвищення інтересу до питань корпоративного управління у банках на міжнародному рівні. Основна увага в документах останніх років приділяється питанням ефективного контролю, уникнення різного роду ризиків та створення принципів побудови ефективної системи



врахування інтересів учасників механізму корпоративного управління. Міжнародний рівень вирішення основних проблем корпоративного управління носить рекомендаційний характер. Значний вплив у вирішенні питань відіграє все ж національне законодавство та традиції, що склалися в межах окремої держави.

Створення Ради Фінансової Стабільності є свідченням актуалізації питання важливості корпоративного управління у фінансових установах, зокрема, у банках. Побудова ефективної та прозорої системи корпоративного управління є однією з пріоритетних у процесі вирішення глобальних економічних проблем. Особлива увага концентрується на покращенні існуючих механізмів корпоративного управління для уникнення у майбутньому проблем, існування котрих підтвердила криза кінця першого десятиліття XXI сторіччя.

Питання, що стосуються взаємовідносин із стейкхолдерами банку виходять на перший план, а врахування принципів взаємодії із зацікавленими сторонами банку реалізується через встановлення належної системи оплати послуг вищого керівництва банку. Важливість питань контролю за виплатами винагород менеджменту банків підтверджується тим фактом, що на в середині вересня 2009 року голови 27 країн Європейського Союзу призвали до введення за результатами саміту G20 зобов'язуючих правил відносно бонусів менеджменту банків. Передбачається, що бонуси мають «прив'язуватися» до показників роботи банку, виплату основної частини щорічних бонусів розтягувати на довший період (у разі незадовільної роботи установи анулювати такі виплати), а практику гарантованих стимулів виключити як таку. Однак окремі європейські банки, передчуваючи необхідність змін, почали переглядати власні системи матеріальних стимулів задовго до вищезгаданих рішень. Певні зміни вводили низка європейських банків, серед яких і UBS, Credit Suisse, HSBC тощо. На противагу європейським банкам, такі рішення в українській банківській системі мали не настільки активний характер. Фактично, можна стверджувати про відсутність суттєвих зрушень.

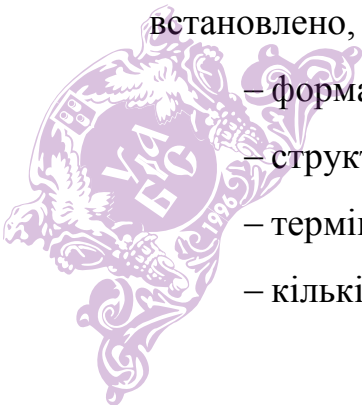


Пропоновані Базельським комітетом принципи не найкращим чином зможуть бути застосовані в управлінні діяльністю українських банків. Для Українських банківських установ автором пропонується уточнити систему матеріальних стимулів для вищого керівництва банків та принцип її побудови. Такі уточнення мають містити адаптовані до особливостей української дійсності пропозиції та основні елементи, що забезпечуватимуть ефективне застосування принципів корпоративного управління. Результати уточнення можуть бути використані для внесення змін в існуюче законодавство та представляє собою низку принципів щодо системи матеріальних стимулів вищого керівництва банків.

Встановлення системи стимулів має містити декілька етапів, що поступово розкривають суть, принципи та основні складові. Окрім цього, підходи, пропоновані для фінансових установ провідних країн світу, повністю не можуть бути використані вітчизняними банками. Тому варто в рамках існуючих практик підходів визначити національні особливості мотиваційного механізму корпоративного управління у банку, що можуть мати істотний вплив та потребувати змін.

Щодо специфіки українського механізму корпоративного управління в банках з урахуванням мотивів стейкхолдерів, то питання матеріальних стимулів вищого керівництва банку тісно пов'язані з нормативною базою, котра представлена Кодексом законів про працю України, Господарським кодексом, Законом України «Про оплату праці» тощо [17, 56]. Така нормативна база дає можливість певним чином врегулювати сферу відносин з приводу визначення та встановлення стимулів. Проте, нинішнє нормативне забезпечення містить у собі певні обмеження, котрі можуть стримувати позитивні зрушення. Автором встановлено, що перш за все, такі обмеження стосуються наступних сфер:

- форма виплати матеріальних стимулів;
- структура матеріальних стимулів;
- терміни виплати винагороди;
- кількісні обмеження.





Спочатку варто надати визначення матеріального стимулу вищого керівництва банків. Кодексом визначено у статті 94, що «заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу».

Причому всі відносини з приводу стимулів закріплюються у трудовому договорі/контракті, де й можуть бути прописані основні положення, критерії, структура, форми оплати праці тощо.

Законодавство «визначає контракт як особливу форму трудового договору, де строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін». Закон «Про оплату праці» допускає, що у банку «...за погодженням сторін, може не укладатися колективний договір» [61]. Формально, в рамках українського механізму корпоративного управління відносини між власниками та вищим керівництвом з приводу реалізації їх інтересів закріплюються в контракті.

Істотний вплив має закон України «Про оплату праці» [56]. Ним, зокрема, визначається певна структура заробітної плати (рис. 3.5):

- основна заробітна плата. Тобто стимули за виконану роботу (у даному випадку за надані управлінські послуги);
- додаткова заробітна плата. Згідно закону це – «винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій» [61];
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До таких законодавство відносить «виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми» [61].

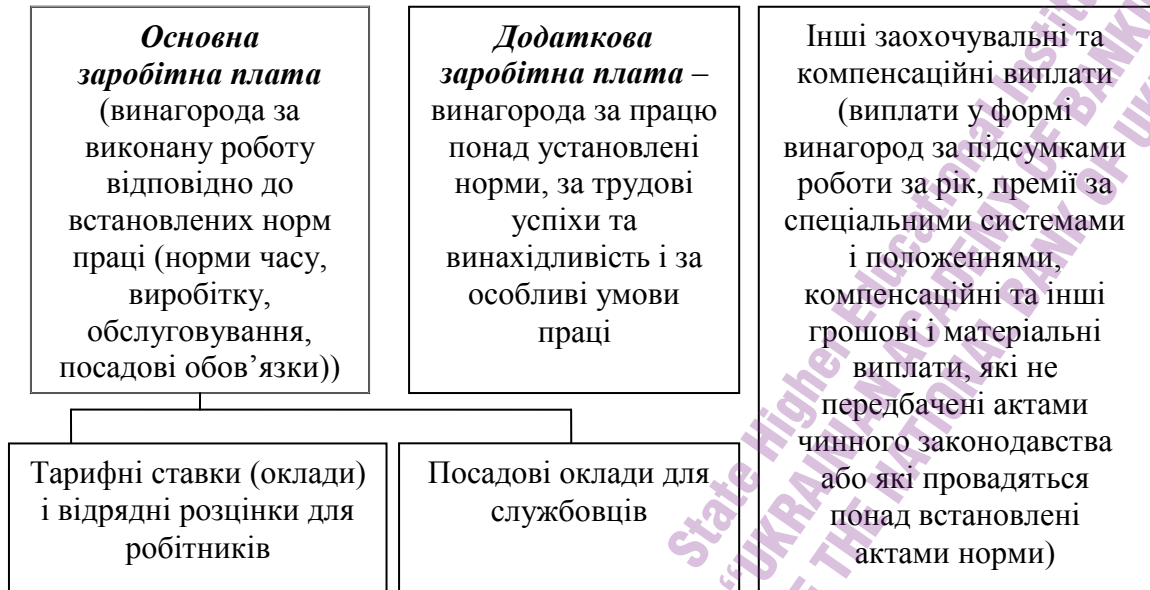


Рисунок 3.5 – Структура матеріального стимулу вищого керівництва банку згідно чинного законодавства України

Джерело: 61.

Особливістю українського механізму в контексті матеріальних стимулів є законодавчо встановлене обмеження, тобто працівник, яким фактично є менеджмент банку, не може отримувати винагороду, меншу за мінімальний рівень. Стаття 95 кодексу чітко визначає такі особливості: «Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, а також погодинну норму праці (обсяг робіт)» [61]. Тобто, законодавчо встановлено розмір стимулів, який буде виплачено у будь-якому випадку.

Щодо обмежень форм виплати стимулів, то стаття 23 закону про оплату праці визначає, «...що заробітна плата працівників підприємств на території України виплачується у грошових знаках, що мають законний обіг на території України. Виплата заробітної плати у формі боргових зобов'язань і розписок або у будь-якій іншій формі забороняється» [56].

Це, фактично, встановлює жорстке обмеження на впровадження найкращого досвіду формування системи матеріальних стимулів вищого

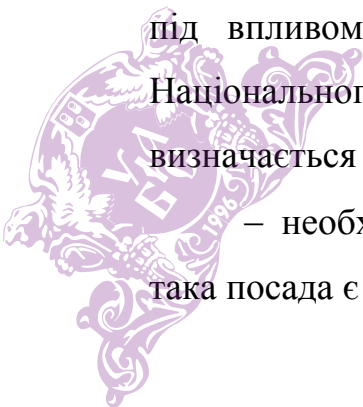
керівництва банку в рамках Українського механізму корпоративного управління. Такі обмеження встановлюють ліміти на можливості основних учасників в рамках механізму на реалізацію власних інтересів участі. Зокрема, власники не мають змоги до системи стимулів включати елементи, що тісно зв'язують ефективність роботи банку та винагороду (цінні папери тощо). Отже, варто вносити окремі зміни до національного законодавства для забезпечення ефективного функціонування механізму корпоративного управління в банках України.

Наступні обмеження стосуються строків виплати матеріальних стимулів. Стаття 115 кодексу та стаття 24 закону про оплату праці визначають, що «Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором або нормативним актом роботодавця, погодженим з виборним органом первинної профспілкової організації чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом (а в разі відсутності таких органів - представниками, обраними і уповноваженими трудовим колективом), але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів, та не пізніше семи днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата» [56].

Варто наголосити, що встановлені обмеження у певній мірі не можуть сприяти ефективному впровадженню нових підходів до оплати праці, а тому мають бути уточнені для розширення можливостей окремих учасників в рамках досліджуваного механізму корпоративного управління в банках України.

Окрім цього, у випадку, коли хтось із вищого керівництва займає і посаду голови правління, наступні обмеження мають бути враховані [43]:

- регулювання процедури обрання голови правління банку знаходиться під впливом Закону «Про банки і банківську діяльність» та положень Національного банку України. Зокрема. Нормативно-правовими актами визначається право НБУ погоджувати кандидатуру голови правління банку;
- необхідність включення посади до штатного розпису банку, оскільки така посада є у Класифікаторі професій;



– результатом затвердження призначення кандидатури голови правління є необхідність підписання контракту з ним. Причому таке право надається від імені банку голові спостережної ради чи іншій визначеній особі.

– за порушення умов договору, право припинення дії контракту покладено на спостережну раду. Така умова залишає за акціонерами право лише опосередковано (через спостережну раду) впливати на менеджмент банку. З іншого боку – це свідчення виконання спостережною радою банку функції принципала в рамках мотиваційного механізму.

Увагу варто надати також рекомендаційному за своєю суттю документу. Методичні рекомендації Національного банку України щодо вдосконалення корпоративного управління в Україні окремою главою містять набір певних посилок, що мають сприяти формуванню чіткого уявлення про систему матеріальних стимулів для керівництва банку [50]. Зокрема, визначено ряд особливостей, що мають формувати модель винагороди менеджменту банку. Варто відзначити, що у даних методичних рекомендаціях під менеджментом банку розуміють членів правління банку. Передбачається, що стимули для вищого керівництва мають бути адекватними, відображати справедливість у відношенні плата/ефективність діяльності. Система стимулів має бути не статичною, а й підлягати певному перегляду відповідно з умовами діяльності банку [57].

Особливого значення має націленість на довгострокову перспективу. Проте, дані рекомендації не визначають шляхів досягнення таких результатів. Серед рекомендацій також можна віднайти намагання прив'язати розмір стимулів зі ступенем відповідальності та рівнем прийнятого ризику.

Ініціативи, визначені в Главі 3 методичних рекомендацій, дають змогу говорити про усвідомлення необхідності регулювання відносин з приводу матеріальної винагороди праці менеджменту банку. Проте рекомендаційний характер документу та відсутність конкретних вимог щодо визначених аспектів свідчить про необхідність розробки системи, що б мала на меті вирішення основних проблем та враховувала національні особливості в рамках механізму

корпоративного управління в банках за умови дотримання принципу врахування мотивів стейкхолдерів банків.

Основою пропонованих засад підвищення ефективності функціонування механізму корпоративного управління в банках виступають основні принципи формування та функціонування системи матеріальних стимулів для вищого керівництва банку (рис. 3.6).

1. Орієнтація на гнучкість системи матеріальних стимулів. Розроблена система має бути гнучкою у використанні та надавати можливість трансформації для потреб банку та поточної економічної ситуації.

2. Орієнтація на майбутні результати (довгострокову перспективу). Особливої уваги з боку міжнародних регуляторів останніми роками заслуговують питання орієнтації у власній діяльності на довгострокову ефективність роботи. Зважаючи на недостатню кількість уваги, що приділяється даному питанню національним законодавством, система має бути орієнтованою на довгострокову перспективу в роботі банку.



Рисунок 3.6 – Принципи побудови системи стимулів для вищого керівництва банку

3. Орієнтація на ризик при прийнятті рішень. Науковці фінансово-банківської сфери відзначають особливу роль ризиків та їх неповного

врахування при прийнятті рішень, говорячи про причини та наслідки економічної кризи. Оскільки питання матеріальних стимулів зв'язані з фінансовим станом банку, то врахування ризиків, їх мінімізації для реалізації інтересів основних учасників мотиваційного механізму корпоративного управління у банку є одним із основоположних принципів побудови сучасної системи матеріальних стимулів вищого керівництва банків.

4. Орієнтація на преміювання за ефективну діяльність. За твердженням, що міститься в аналітичній доповіді «Заробітна плата в Україні: на шляху до економічного зростання і добробуту» «...протягом періоду економічного зростання підприємства, в тому числі і банки, намагалися в першу чергу підвищувати заробітну плату, і лише в другу – ставити її в чітку залежність від результатів діяльності підприємства» [61]. Отже, можемо говорити про необхідність побудови прозорої системи, котра враховувала б ефективність діяльності банків та інтереси стейкхолдерів банків.

5. Орієнтація на зрозумілість системи. В рамках механізму досліджуваних систем корпоративного управління спостерігалися труднощі основних суб'єктів з доступом до чіткої та зрозумілої інформації про основні положення системи матеріальних стимулів вищого керівництва банку. У даному контексті, зменшення ступеня невизначеності та підвищення рівня обізнаності з даних питань дозволить учасникам механізму корпоративного управління в банках краще взаємодіяти та досягати максимальної ефективності в реалізації власних інтересів.

3.3 Формування теоретичних засад підвищення ефективності процесу управління діяльністю банків на основі системи стимулів вищого керівництва банку

Система стимулів вищого керівництва банків знаходиться під пильною увагою дослідників з корпоративного управління, починаючи, фактично, з часу



визначення основних проблем корпоративного управління. В цілому, роботи в рамках різних шкіл містять наявність зв'язку між таким елементом механізму корпоративного управління як матеріальні стимули для менеджменту та ефективність діяльності банку.

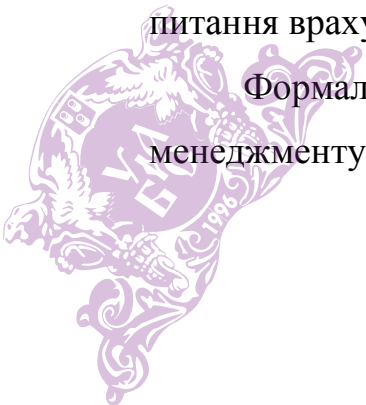
До того ж, результати окремих досліджень країн, що розвиваються містять висновки стосовно наявності певних резервів для росту ринкової вартості фірми за рахунок покращення системи стимулів менеджменту. Окрім того, що така система, побудована з урахуванням найкращих світових підходів, призводить до балансування інтересів ключових суб'єктів мотиваційного механізму, ринок позитивно оцінює такі ініціативи, що їй відображається у зростанні довіри інвестора до даної фірми [3].

Згідно визначених у попередньому розділі принципів удосконалення має стосуватись системи матеріальних стимулів вищого керівництва банку. Звертаючи увагу на напрями удосконалення системи можна стверджувати, що вона в узагальненому вигляді має складатись з декількох компонентів. Дана структура має під собою чітко виражене підґрунтя.

Досліджуючи проблему стимулювання управлінських послуг вищого керівництва, завжди постає питання ступеня ризику та прийнятих ним рішень. Дане питання доповнюється також необхідністю діяти в рамках та інтересах інших учасників. Саме така необхідність може бути досягнута завдяки гнучким та нефіксованим стимулам. Наявність у системі оплати послуг декількох компонентів та певного ступеня гнучкості дозволяє зменшити ступінь ризику у прийнятих менеджментом рішеннях та збільшення їх зацікавленості у зважуванні власних дій з інтересами інших учасників. А присутність залежності розміру винагороди від ефективності діяльності банку дозволяє вирішити питання врахування інтересів акціонерів [181].

Формалізовано, пропоновані компоненти системи матеріальних стимулів менеджменту фінансової установи мають наступний вигляд:

$$TMR=BS+BP+SP, \quad (3.31)$$



де *TMR* – Загальна сума стимулу;

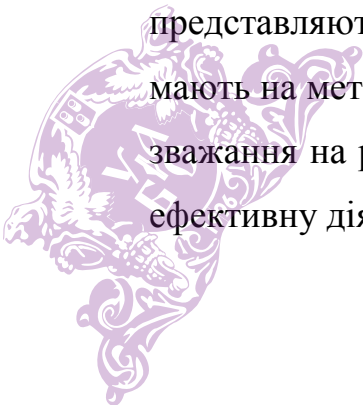
*BS* – Базова винагорода (базова зарплата);

*BP* – Преміальні програми;

*SP* – Обов'язкові відрахування (згідно законодавства), що також мають вплив на фінансові аспекти діяльності банку.

Основним компонентом є базова заробітна плата. Базова зарплата має визначатися на щорічній основі за поданням комітету з винагород, згідно з загальногалузевим стандартом. Тобто для забезпечення адекватного рівня винагороди та уникнення переоплати чи втрати вищого керівництва через недоплату мають порівнюватися середньогалузеві показники стимулів серед банків. Група банків для порівняння може бути взята зі списку, запропонованого національним банком України (груп банків). Це надасть можливість чітко уявляти собі ситуацію у схожих установах та пропонувати конкуренту ціну за надані управлінські послуги. Особливість даного компонента може полягати також в процесуальному його визначенні. Такий компонент визначається контрактом, проте, є обов'язковим елементом, з якого сплачуються необхідні платежі. Базова винагорода відображає лише частину коштів, котрі принципи готові платити агенту у якості винагороди за надані послуги. Щомісячна виплата такої винагороди та перегляд її на щорічній основі цілком відповідають нормам національного законодавства та розповсюдженим практикам щодо матеріальних стимулів керівництву банків.

Другий блок системи матеріальних стимулів вищого керівництва банку дозволяє вирішити згадані раніше питання зниження рівня протиріч між агентами та стейкхолдерами (принципалами). Преміальні програми, що представляють цей блок, у процесі покращення фінансової складової системи мають на меті також наслідування принципів орієнтації на майбутні результати, зважання на ризик при прийнятті важливих рішень, а також стимулам лише за ефективну діяльність.



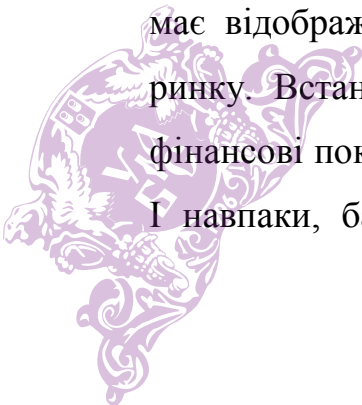


Відношення «Оплата праці/Ефективність» є визначальним у спонуканні менеджменту виконувати визначені контрактом обов'язки найкращим чином. По-перше, встановлення такого відношення дозволяє встановити певну залежність між наслідками прийнятих менеджментом рішень та ефективністю діяльності банку. По-друге, визначена залежність може мати окремі межі, що відображають мотиви окремих учасників. По-третє, дане відношення «Оплата праці/Ефективність» дозволяє вплинути на стан банку шляхом встановлення системи показників, котрі чітко відображають його діяльність. Визначивши таку систему показників діяльності фінансової установи, можна опосередковано скеровувати менеджмент (як агента) до прийняття рішень, котрі в результаті проявляються у забезпеченні стабільного функціонування цілої банківської системи.

Сучасні дослідження системи стимулів рамках досліджуваного механізму корпоративного управління містять низку результатів, що вказують на необхідність чітко та виважено підходити до вибору системи показників, які виступатимуть у якості виміру ефективності діяльності банку, як наслідку виконання менеджментом власних обов'язків.

Окремі науковці-економісти, досліджуючи питання впливу матеріальних стимулів вищому керівництву на вартість банків приходять до висновку, що існує статистична залежність між показниками, які характеризують результати діяльності банку, та матеріальними стимулами для менеджменту [119, 185].

Підтверджений зв'язок ефективної діяльності банку та фінансової складової мотиваційного механізму знаходить певні уточнення, що стосуються саме структури стимулів. Наукові досягнення у даній сфері свідчать, що система показників для визначення ефективності роботи менеджменту банку має відображати фінансову діяльність банку та зважати на функціонування ринку. Встановлено, що банки, де система показників була орієнтована на фінансові показники та враховувала ринок, мали вищу ефективність діяльності. І навпаки, банки, що мають у системі показників для визначення розміру



матеріальної винагороди такі, що не відображають фінансову сторону діяльності, характеризуються пониженим рівнем ефективності роботи [165].

Для врахування інтересів зацікавлених у роботі банку осіб згідно відповідних принципів корпоративного управління автором пропонується використовувати уточнену систему показників, що задовольняють умовам функціонування банку, інтересам учасників та є розповсюдженими для визначення питань винагороди менеджменту банку за надані ними послуги. Наступні показники є базою для визначення премії менеджменту банку в рамках пропонованої системи матеріальних стимулів [38]:

- «економічної доданої вартості»;
- «виплати дивідендів»;
- «вартості залучення акціонерного капіталу»;
- «рентабельності капіталу»;
- «балансової вартості банку»;
- «економічного прибутку»;
- «ринкової вартості банку»;
- «сукупного доходу акціонера»;
- «чистого прибутку».

Визначені показники віднаходять своє місце серед широкого кола установ для різного роду розрахунків, зокрема, і демонстрації ефективності діяльності вищого керівництва (членів правління) банку. Чимала кількість закордонних банків використовують такі показники під час оцінки якості роботи менеджменту вищого керівництва. Звичайно, ці показники мають прагнути до досягнення максимальних та мінімальних значень, залежно від їх суті та цілей основних учасників.

Зарплата, орієнтована на довгострокову роботу, на думку спеціалістів сфери корпоративного управління [38] підвищує рівень визначеності по відношенню до ризиків. Тому показник економічного прибутку (EP), який використовується для визначення права претендувати на акції, є визнаним на ринку критерієм скоригованого на ризик прибутку, враховуючи вартість

акціонерного капіталу та має безпосереднє відношення до руху фінансових ресурсів банку.

Показник економічного прибутку розглядається як такий, що є внутрішнім критерієм створення вартості, відображає дохідність і акції, пов'язаний з діловими ризиками. Розраховують цей показник віднімаючи вартість власного капіталу від щорічного чистого прибутку, який належить акціонерам. Економічного прибутку можна досягти у разі коли досягнута рентабельність капіталу вища за вартість капіталу банку. Для виключення можливих бухгалтерських викривлень стану справ розрахунок показника не пов'язаний з елементами, що відображають бухгалтерську ефективність бізнесу. Економічний прибуток розрахований за формулою:

$$EP = ANP - EC, \quad (3.32)$$

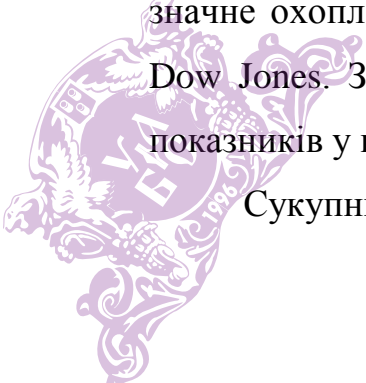
де  $EP$  – економічний прибуток;

$ANP$  – чистий прибуток за період;

$EC$  – власний капітал;

У якості одного з зовнішніх критеріїв створення вартості розглядається сукупний дохід акціонера, який вимірює сукупний дохід на акцію банку, тобто містить у собі дивідендний дохід та приріст вартості акції. Зазвичай банки оцінюють TSR на трирічній основі у контексті ефективності банківського сектору, яка визначається індексом Dow Jones Banks Titans 30 Index. Цей індекс включає в себе 30 найкращих компаній банківського сектору за визначенням Dow Jones, та зазвичай обирається через врахування банківського сектору; прозорість за рахунок входження до нього відомих і відкритих компаній; значне охоплення сектору; певний рівень незалежності, котру гарантує бренд Dow Jones. Звичайно, різниця у валюті обрахунку зводиться до переведення показників у відповідну валюту.

Сукупний дохід акціонера, розрахований за формулою:



$$TSR = \frac{SP_k - SP_n + Div}{SP_n}, \quad (3.33)$$

де  $TSR$  – сукупний дохід акціонера;

$SP_k$  – ціна акцій на кінець періоду;

$SP_n$  – ціна акцій на початок періоду;

$Div$  – розмір виплачених дивідендів.

Стосовно такого показника як EVA, то в роботах економістів можна зустріти інформацію, що більш ніж чверть банків міжнародного рівня використовують EVA для ілюстрації ефективної діяльності менеджменту по забезпеченню фінансової стійкості банку, оскільки показник у собі містить елементи, прив'язані до власного та позикового капіталу, торкається інтересів стейкхолдерів банку [27, 173]. Більше того, низка наукових робіт з дослідження винагороди та результатів діяльності банку містять саме даний показник у якості критерію результативності його діяльності та знаходять позитивний статистичний зв'язок між ними [110].

$$EVA = NOPAT - C * C_k \quad (3.34)$$

де  $EVA$  – економічна додана вартість;

$NOPAT$  – чистий операційний прибуток після сплати податків;

$C$  – капітал;

$C_k$  – вартість залучення капіталу.

Науковці зазначають, що результатом коливань рівня чистого прибутку буде відобразатись на показнику рівня виплат дивідендів, котрий розраховується за формулою [38]:

$$POUT = (D/NI) \times 100 \%, \quad (3.35)$$

де  $POUT$  – показник виплати дивідендів;

$D$  – дивіденди на акцію;

$NI$  – чистий прибуток на акцію.



Вартість залучення капіталу зростатиме, якщо вище керівництво у своїх інтересах переслідуватиме виплату дивідендів у готівці. Це відобразиться на інвестиційних можливостях банку шляхом зниження привабливості інтересу до акціонерного капіталу як до одного з внутрішніх джерел отримання фінансових ресурсів. Зворотна ситуація, навпаки, збільшує його привабливість як джерела фінансового ресурсу [38]. Показник вартості залучення капіталу є одним із показників пропонованої системи фінансових індикаторів та розраховується за загальноприйнятою формулою:

$$CE = (D/SP) \times 100 \%, \quad (3.36)$$

де  $CE$  – вартість залучення акціонерного капіталу;

$D$  – дивіденди на акцію;

$SP$  – курс акцій.

Наступним із системи індикаторів є показник рентабельності капіталу. Зростання показника є свідченням ефективної роботи менеджменту та збільшенням фінансових можливостей банку, а відтак – свідчення його стабільної діяльності. Розраховується показник за наступною загальноприйнятою формулою:

$$ROE = (NP/E) \times 100 \%, \quad (3.37)$$

де  $ROE$  – рентабельність капіталу;

$NP$  – чистий прибуток;

$E$  – акціонерний капітал.

Різні дослідження містять власний набір показників, щодо визначення орієнтирів, які будуть відображати матеріальне вираження інтересів основних учасників механізму корпоративного управління. При розрахунку премій, виплачених за спеціальними програмами для українських банків, варто за основу брати існуючі наукові підходи з урахуванням національної специфіки

функціонування банків, зокрема, базис премії планується визначати за дворівневим підходом, що пропонується вітчизняними дослідниками у галузі корпоративного управління [38].

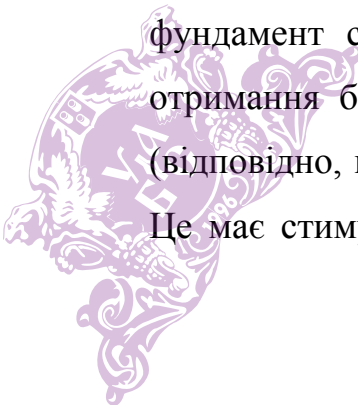
Базовими для даної дисертації будемо вважати пропоновану розширену систему фінансових показників для оцінки ступеня ефективності діяльності менеджменту банку, засновану на ступені зниження агентського конфлікту та врахуванні інтересів основних учасників механізму корпоративного управління в банках, та методика «дворівневих стандартів», пропоновану О.М. Костюком для визначення розміру премії з окремими змінами, пропонованими автором даної дисертації.

Методика визначення розміру премії здійснюється у декілька етапів, серед яких виділимо наступні [38]:

- визначення основи для розрахунку премії членам правління банку;
- врахування ступеня довіри акціонерів до вищого керівництва через відповідний показник;
- введення фінансових показників для розрахунку розміру премії;
- коригування розміру премії відповідно до визначеного стандарту преміювання.

На етапі визначення основи для розрахунку премії членам правління банку постає питання показників, що будуть ключовими у його вирішенні та забезпечать належний рівень врахування специфіки банку, його діяльності (як результату роботи менеджменту) та позицій на ринку (як результат характеристика успішності в цілому, оцінений іншими учасниками ринку).

До таких показників прийнято відносити: дохід банку за певний період та його ринкова вартість. Саме ці показники (їх приріст) становитимуть фундамент системи розрахунку премій менеджменту банку. У випадку не отримання банком доходу чи за відсутності приросту у ринковій вартості (відповідно, в оціночний період), преміальні виплати здійснюватися не будуть. Це має стимулювати вище керівництво постійно підтримувати прибутковість



банку та забезпечити його стабільний розвиток. На базі приросту доходу банку розраховуватиметься розмір премії за такими показниками як:

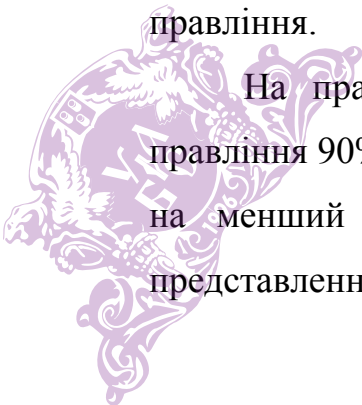
- економічної доданої вартості (EVA);
- виплати дивідендів (POUT);
- рентабельності капіталу (ROE);
- балансової вартості банку (BV);
- сукупного доходу акціонера (TSR);
- економічного прибутку (EP).

Основою для визначення розміру премії за показником вартості залучення капіталу виступатиме приріст ринкової вартості банку.

Вище керівництво банку обирається до правління для представлення інтересів акціонерів. Проте, досить часто виникають ситуації з приводу різної оцінки кваліфікації та ступеню довіри до окремого члена правління з боку акціонерів під час процедури голосування. Кандидат, що набрав більшість голосів підтримки, має відповідно більшу кваліфікацію на думку акціонерів та, фактично, може претендувати на підвищений розмір премії у порівнянні з іншими. Науковці припускають, що менеджмент, ефективно виконуючи власні обов'язки перед акціонерами, буде діяти максимально ефективно в інтересах останніх. Тому визначення коефіцієнту глибини відповідальності врахує ступінь відповідальності окремого члена правління у процесі представлення інтересів акціонерів банку.

Одним із перших кроків у визначенні основи премії з урахуванням ступеня довіри акціонерів та глибини представлення їх інтересів в управлінні банком буде розрахунок ступеню довіри до менеджменту, що дорівнюватиме відсотку голосів, отриманих за конкретну кандидатуру  $i$  ( $i=1, \dots, n$ ) члена правління.

На практиці це означатиме, що у разі отримання одним із членів правління 90% голосів акціонерів, а іншим – 75%, останній може розраховувати на менший розмір основи премії при умові максимально ефективного представлення інтересів акціонерів, котрі віддали голоси за його кандидатуру.



Припустимо, що правління гіпотетичного банку «А» представлене 10 кандидатами, обраними рішенням зборів акціонерів. Результати розподілу голосів представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок ступеня довіри до менеджменту банку

Порядковий номер кандидата у члени правління банку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відсоток підтримки, отриманих кандидатурою на зборах акціонерів, %	90	75	80	78	70	94	73	83	88	91

В окремих банках згідно до нормативних вимог чи внутрішніх положень може бути передбачена процедура призначення складу правління директорами ради директорів (чи спостережної ради). У даному випадку для розрахунку ступеню довіри до менеджменту з боку акціонерів необхідно використовувати формулу [38]:

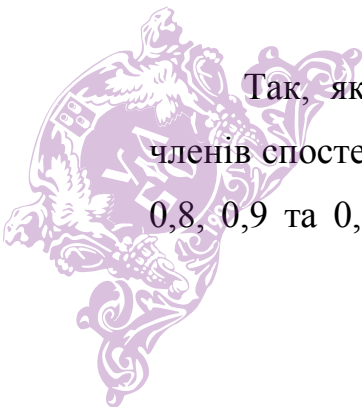
$$TD = \frac{\sum_{i=1}^n TD_i}{N_i} * 100\%, \quad (3.38)$$

де  $TD$  – ступінь довіри до  $i$ -го члена правління;

$TD_i$  – частка голосів акціонерів, отриманих  $j$  членом спостережної ради (ради директорів), який підтримав  $i$ -го члена правління, який підтримав на наступних засіданні спостережної ради (ради директорів) визначеного кандидата в члени правління;

$N_i$  – кількість  $j$  членів спостережної ради, які проголосували за  $i$ -го члена правління.

Так, якщо кандидатура члена правління знайшла підтримки у трьох членів спостережної ради, частка голосів акціонерів по кожному з яких складає 0,8, 0,9 та 0,8 відповідно, то ступінь довіри до даного члена правління буде







продовження табл. 3.9

Значення коефіцієнту	0,040 86	0,034 05	0,036 32	0,035 41	0,031 78	0,042 68	0,033 14	0,037 68	0,039 95	0,041 31
----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

На наступному кроці розраховується значення максимально можливої основи премії, з урахуванням згаданих раніше ключових показників приросту доходу та ринкової вартості за формулами [38]:

$$BPmax_{\Delta d} = \Delta d * K_{TR_i} \quad (3.40)$$

де  $BPmax_{\Delta d}$  - максимальне значення основи премії  $i$ -го члена правління банку за показником приросту доходу;

$\Delta d$  - приріст чистого доходу;

$K_{TR}$  - коефіцієнт глибини відповідальності членів правління.

$$BPmax_{\Delta MV} = \Delta MV * K_{TR_i}, \quad (3.41)$$

де  $BPmax_{\Delta MV}$  - максимальне значення основи премії  $i$ -го члена правління банку за показником приросту ринкової вартості банку;

$\Delta MV$  - приріст ринкової вартості банку;

$K_{TR}$  - коефіцієнт глибини відповідальності членів правління.

Дані формули надають можливість розрахувати максимальні значення, однак можуть існувати ситуації, коли у стратегічних цілях банку існують обмеження на прирости показників, що є ключовими. У такому випадку члени правління можуть бути зацікавлені наявністю штрафів за порушення стратегічних цілей. Такі штрафи, використані саме при визначенні основи премії, зменшуватимуть кінцевий розмір премії та дозволятимуть акціонерам здійснювати досягнення визначених цілей при обмеженні преміальних виплат за надмірну активність. Фактично, нижньою межею виступатиме факт отримання позитивного значення ключових показників приросту доходу та позитивне значення приросту ринкової вартості, а верхня – встановлюється на

основі середньогалузевих значень. Тому формули (3.40) та (3.41) можуть бути розширені наявністю коригуючого коефіцієнту, який розраховуватиметься за формулою:

$$K_I = 1 + \left( \frac{FI - AI}{AI} \right), \quad (3.42)$$

де  $K_I$  - коефіцієнт коригування основи премії;

$FI$  - фактичне значення ключового показника для розрахунку основи преміювання за період;

$AI$  - середньогалузеве значення ключового показника для розрахунку основи преміювання за період.

Табл. 3.10 містить розрахунок максимально можливих значень основи премії відповідно до показників, зазначених у формулах (3.40) та (3.41). Припустимо, що за результатами роботи умовний банк «А» отримав значення показника  $\Delta d = 1000$  тис.грн.,  $\Delta MV = 2000$  тис. грн. і вони відповідають сподіванням акціонерів та не підлягають коригуванню.

Таблиця 3.10 – Розрахунок максимального значення основи премії для членів правління

Порядковий номер кандидата у члені правління банку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значення коефіцієнту	0,04086	0,03405	0,03632	0,03541	0,03178	0,04268	0,03314	0,03768	0,03995	0,04131
$\Delta d$ , тис. грн.	1000									
$\Delta MV$ , тис грн.	2000									
максимальне значення основи премії $i$ -го члена правління банку за показником приросту доходу, тис. грн.	40,86	34,05	36,32	35,41	31,78	42,68	33,14	73,68	39,95	41,31
максимальне значення основи премії $i$ -го члена правління банку за показником приросту ринкової вартості банку, тис. грн.	81,72	68,1	72,64	70,82	63,56	85,36	66,28	75,36	79,9	82,62

Наступний етап представлений введенням фінансових показників для розрахунку розміру премії членам правління банку. Прив'язка системи фінансових показників буде здійснюватись поступово у декілька кроків із поступовим коригуванням розміру премії згідно бюджетного та динамічного стандартів. Це забезпечить урахування результативності роботи вищого керівництва банку за період.

Першим кроком на даному етапі є визначення питомої ваги фінансових показників при розподілі основи премії за ключовими показниками (приріст доходу та ринкової вартості). Зміна показника вартості залучення капіталу буде мати питому вагу 100% у основі на базі приросту ринкової вартості (табл. 3.11).

Щодо інших показників при визначенні розміру премії на основі приросту доходу банку, то значення розподілу питомої ваги знаходиться у залежності від стратегічних цілей діяльності банку. Такий підхід дозволяє досягти гнучкості при визначенні розміру премії шляхом зміни значення ваг у результаті встановлення нових стратегічних цілей у діяльності банку, що максимально відповідають інтересам зацікавлених осіб, на відміну від базової методики. Менеджмент, фактично, нічого не втрачає, оскільки буде орієнтуватись на першочергове досягнення результатів за показниками, що мають найбільшу питому вагу при визначенні розміру премії.

Таблиця 3.11 – Прив'язка фінансових показників до основи премії за приростом доходу та ринкової вартості для визначення розміру премії

Система фінансових показників	Оптимізація показника досягається у напрямку	Ключовий показник для визначення максимального значення основи премії <i>i-go</i> члена правління банку	Питома вага за кожним показником, %
POUT	min	$\Delta d$	10
BV	max		10
ROE	max		20
EVA	max		25
TSR	max		10
EP	max		25
CE	min	$\Delta MV$	100

Розраховувавши та визначивши питому вагу фінансових показників, варто визначити розмір премії з урахуванням динаміки змін фінансових показників згідно динамічного стандарту. Він передбачає визначення зміни запропонованих показників за певний період часу, котра і буде виступати відсотковим значенням збільшення/зменшення розміру премії членам правління банку. Розрахунок відбувається по кожному члену правління банку окремо з урахуванням попередніх кроків. Табл. 3.12 містить розрахунок розміру премії одного з членів умовного банку «А» за визначених результатів діяльності банку у звітному періоді. За визначеним принципом розраховується розмір премії для кожного з  $i$  членів правління банку (у випадку з умовним банком «А»  $i=1, \dots, 10$ ).

Наступний крок полягає у коригуванні розміру премії згідно бюджетного стандарту. Даний крок буде містити в собі, фактично, обмеження, які накладаються на систему фінансових показників. Стандарт передбачає врахування цільових значень, що дозволяє здійснювати максимальну відповідність стратегічним цілям діяльності банку та покращити якість рішень, що приймаються членами правління.

Таблиця 3.12 – Розмір премії члена правління умовного банку «А» за динамічним стандартом

Показник	Значення показника за визначений період		Зміна показника за рік, %	Розподіл основи премії за окремими показниками		Розмір премії, грн.	
	2010	2011		у % від основи	у грн.		
POUT, %	15,5	12,6	-18,71	10	40860	764,5	
BV, тис. грн.	3000	3500	16,67	10		4,086	681,0
ROE, %	10	10,5	5,00	20		8,172	408,6
EVA, тис. грн.	10000	15000	50,00	25		10,215	5107,5
TSR, грн.	20,3	22,8	12,32	10		4,086	503,2
EP, тис. грн.	20000	23000	15,00	25		10,215	1532,3
CE, %	14,3	12,4	-13,29	100		81720	10857,9
Всього, грн.						19854,9	

Компонентами стандарту на даному кроці виступатимуть фактичні показники діяльності та ступінь їх співставності з цільовими – запланованими з урахуванням меж, визначених через максимальне та мінімальне значення. Розповсюдженою практикою серед банків є використання співвідношення «80/120». Тому саме таке співвідношення має місце у якості обмежень, що застосовуються на коефіцієнт коригування. Так, верхня межа коефіцієнта становитиме 1,2, а нижня – 0,8. За недосягнення фактичним показником рівня 80% від цільового, премія не буде нараховуватися. При перевиконанні цільових показників більше ніж на 120%, премія виплачується все одно з урахуванням коефіцієнта 1,2. Варто зауважити, що співвідношення для банку можуть також обиратися залежно від інтересів ключових учасників.

Важливу роль на даному кроці відіграє коефіцієнт коригування премії з урахуванням бюджетного стандарту:

$$K_{BI} = 1 + \frac{FI - PI}{PI}, \quad (3.43)$$

де  $K_{BI}$  - коефіцієнт коригування премії за бюджетним стандартом;

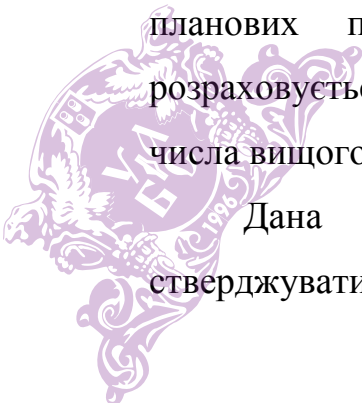
$FI$  - фактичне значення фінансового показника;

$PI$  - цільове значення фінансового показника.

Для показників, які прямують при оптимізації до мінімуму, варто використовувати співвідношення  $1/K_{BI}$ , оскільки саме зменшення таких показників демонструє результати роботи вищого керівництва банку, і за такі досягнення розмір премії має збільшитись.

Табл. 3.13 містить розрахунок премії одного з членів умовного банку «А», скоригованої за бюджетним стандартом, за умови досягнення нижньої межі планових показників та співвідношенням меж 80/120. Аналогічно розраховується розмір матеріальних стимулів для правління інших учасників із числа вищого керівництва банку.

Дана методика розрахунку премії членів правління дозволяє стверджувати про відповідність її наступним характеристикам: чіткість



побудови розрахунків; прозорість інформації для ведення розрахунків; логічність та послідовність кроків за етапами; урахування основних принципів побудови ефективної системи матеріальних стимулів; наявність системи обмежень та ваг; урахування мотивів різних учасників механізму корпоративного управління в банку; гнучкість у доповненні та видаленні окремих кроків та елементів відповідно до стратегічних цілей діяльності банку.

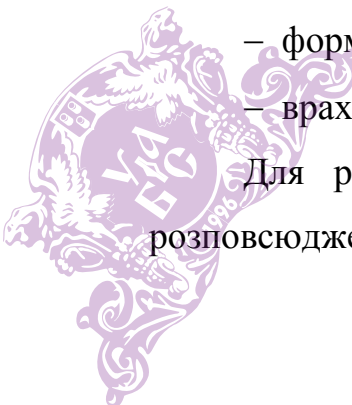
Таблиця 3.13 – Скоригований розмір премії члена правління умовного банку «А» за бюджетним стандартом

Показник	Планове значення показника	Значення показника за звітний період	Коефіцієнт коригування	Розмір премії з урахуванням динамічного стандарту, грн.	Скоригований розмір премії, грн.
ROUT, %	14,2	12,6	1,13	764,5	861,6
BV, тис. грн.	3200	3500	1,09	681,0	744,8
ROE, %	10,0	10,5	1,05	408,6	429,0
EVA, тис. грн.	16000	15000	0,94	5107,5	4788,3
TSR, грн.	21,5	22,8	1,06	503,2	533,6
EP, тис. грн.	22000	23000	1,05	1532,3	1602,0
CE, %	12,5	12,4	1,01	10857,9	10945,5
Всього, грн.					19904,8

Для покращення та досягнення оптимуму запропонованої системи матеріальних стимулів вищого керівництва банку у контексті застосування принципу врахування мотивів стейкхолдерів необхідно уточнити також такі аспекти як:

- структура стимулів, виплачених за преміальною програмою;
- форми стимулів, виплачених за преміальною програмою;
- врахування принципу орієнтації на довгострокову перспективу.

Для реалізації таких змін варто у якості основи брати найбільш розповсюджений досвід. Перш за все варто говорити, що, представляючи



змінну частину стимулу, преміальні програми мають бути виплачені у двох формах: готівка, цінні папери.

Тому структура матеріальних стимулів в цілому складається з фіксованої та змінної частини, що виплачуються готівкою та цінними паперами (рис.3.7).

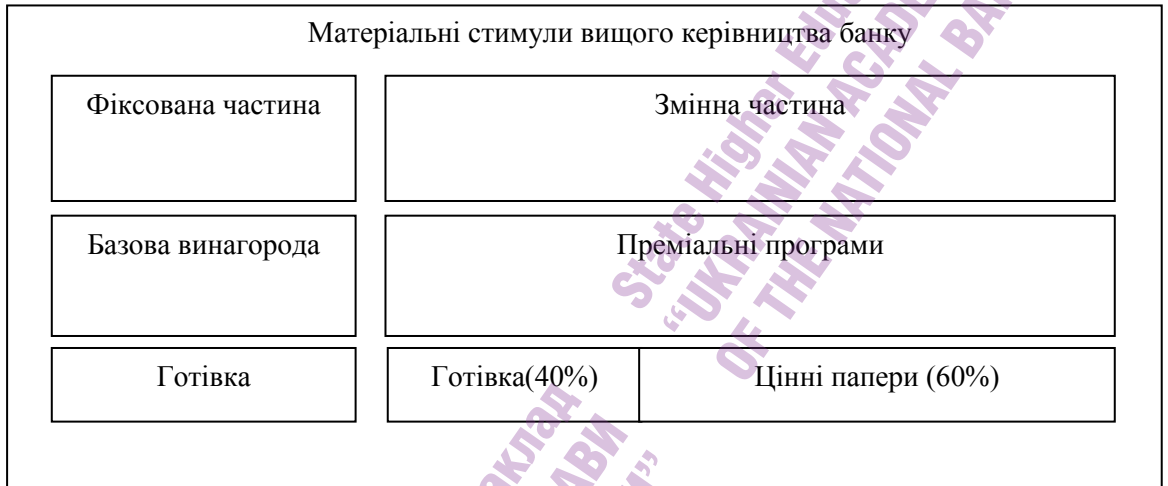


Рисунок 3.7 – Схематичне зображення компонентів системи матеріальних стимулів менеджменту банку

Фіксована частина, представлена базовою винагородою, визначатиметься у відповідності здібностям, досвіду та знанням, які привносить кожен відповідно до підконтрольного напрямку, штатним розписом та вимогам загальноприйнятої практики. Змінна ж частина (премії, виплачені за преміальними програмами):

- зосереджується на довгострокових результатах роботи;
- має диференціацію за відповідними компонентами;
- включає в себе систему штрафів.

Орієнтація на довгострокову перспективу роботи банку при розробці системи стимулювання менеджменту за своєю суттю не є новою. Проте, застосування її у комплексі з іншими елементами системи матеріальних стимулів менеджменту банку може надати суттєві переваги українським акціонерам та привести окремі складові мотиваційного механізму у відповідність до світових стандартів. В кінцевому результаті це призводить до



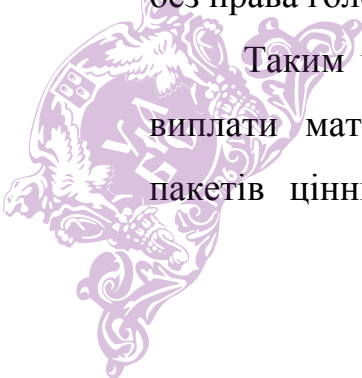
ефективної діяльності банку, як важливого елемента функціонування фінансової системи України.

Починаючи з 70-х років минулого століття, дослідники акцентували увагу на питаннях включення до матеріальних стимулів такого акценту як орієнтація на довгострокову ефективність роботи [126; 130; 134]. Окрім цього, науковці відзначають, що врахування довгострокових орієнтирів дозволяє найкращим чином врахувати їх інтереси та інтереси інших стейкхолдерів банку. Зважаючи на присутність серед основних учасників механізму в українській системі корпоративного управління в банках акціонерів, зазначимо необхідність врахування принципу орієнтації на довгострокову перспективу.

Врахування довгострокових результатів роботи згідно практики низки досліджуваних у роботі банків означає, що змінна частина заробітної плати (премії) все ще залишається доволі важливим елементом. Дві складові, як правило, наповнюють змінну частину: готівка та цінні папери. Розмір першої визначає результат роботи напряму діяльності банку, підконтрольного менеджменту, і, відповідно, в неприбуткові роки мова про змінні готівкові виплати не йтиме.

Щодо другої частини, то кількість акцій, що отримує член правління, буде рівномірно виплачена протягом декількох наступних періодів, зокрема, років. Причому, система має враховувати можливість зменшувати кількість таких частин цінних паперів у разі неефективного управління діяльністю банку. Зазначимо, що така система розроблена для гарантування фінансового впливу рішень та дій, прийнятих вищим керівництвом буквально сьогодні, на матеріальні стимули, які належить отримати в майбутньому. Тому доцільно розмір премії, виплачувати згідно розподілу 60% у цінних паперах, переважно без права голосу та участі у прийнятті рішень, та 40% у формі готівки.

Таким чином вирішується питання відтоку значної кількості готівки на виплати матеріальних стимулів вищому керівництву банку. Відстрочення пакетів цінних паперів дозволяє контролювати менеджмент та ефективно



представляти інтереси акціонерів з урахуванням довгострокової перспективи роботи банку.

Узагальнений вигляд запропонованої структури матеріальних стимулів вищого керівництва банку представлено на рис. 3.8.



Рисунок 3.8 – Схематична ілюстрація формалізованого TMR

В результаті керівництво банку отримує гнучку систему, що дозволяє отримати оплату за надані послуги, власник (акціонер) – знижує рівень можливої асиметрії інформації, зв'язує ефективність діяльності агента та власні витрати на управлінські послуги. А окремі складові можуть бути змінені відповідно до потреби та інтересів стейкхолдерів банку. Регулятори можуть

бути впевненішими в зниженні рівня ризику в діяльності банку та підвищення ймовірності стабільного його розвитку, що забезпечить стабільність розвитку банківської системи.

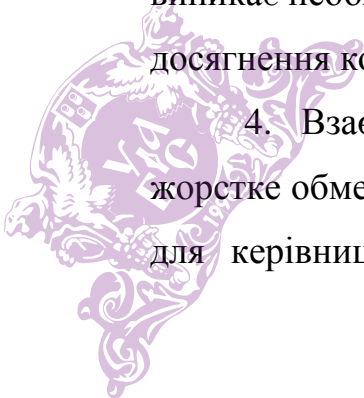
### Висновки до розділу 3

1. Забезпечення покращення фінансової діяльності та стабільного розвитку банку об'єктивно потребує впровадження найкращого досвіду корпоративного управління. Базельський комітет з банківського нагляду ініціював низку змін, що стосуються і питань створення стимулів для підвищення ефективності взаємодії органів корпоративного управління в банках та вплинуть на вирішення існуючих проблем.

2. Оцінки ефективності змін та їх впливу на економіку України можуть бути здійснені завдяки використанню сучасних наукових методів моделювання. Одним із таких методів є побудова моделей динамічної стохастичної рівноваги та доповнення їх прогнозів моделями баєсівських векторних авторегресій. Звичайно, запропонований науково-методичний підхід містить окремі аспекти, що можуть бути доповнені та покращені у майбутньому для здійснення ефективніших оцінок прогнозів.

3. Результати проведених досліджень виявили необхідність врахування національної специфіки функціонування банків при покращенні та подальшому розвитку управління діяльності банків на основі застосування принципів корпоративного управління. Маючи недостатній рівень відповідності національних стандартів корпоративного управління (а, фактично, відсутність) виникає необхідність їх розробки та подальшого вдосконалення, спираючись на досягнення компетентних організацій.

4. Взаємовідносини суб'єктів управління діяльністю банків зустрічають жорстке обмеження на впровадження найкращих систем матеріальних стимулів для керівництва банків в рамках українського механізму корпоративного



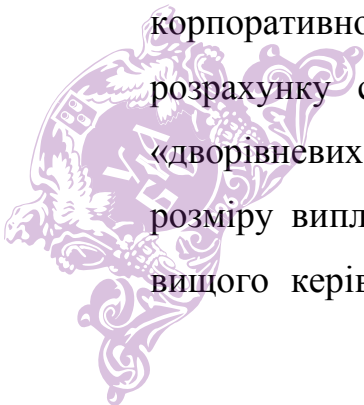
управління в банках, яке зумовлене недостатнім рівнем уваги на законодавчому рівні. Тому доцільними є пропозиції щодо внесення змін до національних нормативно-правових актів для забезпечення ефективного управління діяльністю банків на основі застосування принципів корпоративного управління.

5. Існуюча система стимулів вищого керівництва українських банків має бути вдосконалена відповідно до світового досвіду управління діяльністю банків. Основні напрями мають стосуватися створення стимулів для таких ключових учасників як керівники вищої ланки банку та незалежні директори банку. Забезпечення довгострокової фінансової стабільності банку виступає орієнтиром при розробці відповідної системи.

6. Система матеріальних стимулів вищого керівництва банку має ґрунтуватись на слідуванні принципам простоти та прозорості, гнучкості, врахування мотивів зацікавлених у роботі банку осіб, врахування ступеня ризику при прийнятті рішень. Удосконалення системи має орієнтуватися на забезпечення мінімізації протиріч інтересів основних учасників механізму та покращення якості рішень, що приймаються ключовими особами банку.

7. Використання пропонованої системи показників для оцінки якості роботи вищого керівництва банку має на меті забезпечити врахування інтересів ключових суб'єктів механізму. Розширення можливих варіантів для створення стимулів роботи вищого керівництва за рахунок відтермінування виплат чи використання змінних елементів у не готівковій формі дозволяє зменшити рівень ризику неврахування довгострокових результатів діяльності банку.

8. Для підвищення якості прийняття управлінських рішень, що впливають на діяльність банку та для забезпечення реалізації принципів корпоративного управління у банках може застосовуватись підхід до розрахунку стимулів для вищого керівництва банку на основі методики «дворівневих стандартів». Завдяки змінам, внесеним до процедури розрахунку розміру виплат, методика встановлення розміру та структури стимулів для вищого керівництва банків відповідає наступним характеристикам: чіткість



побудови розрахунків; прозорість інформації для ведення розрахунків; логічність та послідовність кроків за етапами; урахування основних принципів побудови ефективної системи матеріальних стимулів; наявність системи обмежень та ваг; урахування мотивів різних учасників мотиваційного механізму корпоративного управління в банку; гнучкість у доповненні та видаленні окремих кроків та елементів відповідно до стратегічних цілей діяльності банку.

Висновки до даного розділу містяться у таких авторських наукових роботах: [12], [13], [14], [79].



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

## ВИСНОВКИ

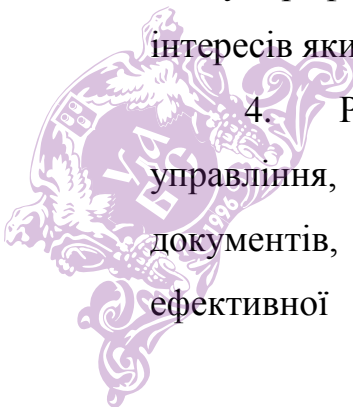
У даній дисертаційній роботі наведено напрямки вирішення наукових проблем подальшого розвитку мотиваційного механізму корпоративного управління в банках, що й викладено у наступних положеннях:

1. Банки як специфічні установи, що виконують на ринку такі спеціальні функції як трансформація вільних тимчасово коштів економічних агентів у капітал; емісія цінних паперів; купівля-продаж цінних паперів, в тому числі й державних; операції з інструментами на ринку похідних цінних паперів; перерозподіл та хеджування ризиків тощо, відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування банкоцентричної моделі фінансового ринку. Стійкий розвиток банківської системи можливий лише за умови ефективного управління діяльністю кожного банку окремо.

2. Управління діяльністю банків поєднує у собі управління відповідними процесами, які можуть характеризувати фінансову, організаційну та інші сфери, залежить від виконання принципів корпоративного управління, яке варто розглядати як систему взаємовідносин, що виникають у процесі розробки, затвердження, реалізації та контролю за реалізацією стратегічних рішень структурами КУ, від імені широкого кола стейкхолдерів банку та з метою забезпечення прибутку та стійкості у роботі банку.

3. Основною особливістю КУ в банках є суттєва кількість зацікавлених у роботі банку осіб (зовнішні – уряд, центральний банк, фондові біржі, міжнародні організації, клієнти, конкуренти, аудиторські компанії, асоціації та інші об'єднання; та внутрішні – акціонери банку, вище керівництво банку, профспілкові органи, інший персонал банку), балансування та реалізація інтересів яких має досягатись за рахунок виконання принципів КУ.

4. Розроблені фахівцями та дослідниками у галузі корпоративного управління, банківської справи та фінансів, формалізовані у вигляді документів, принципи корпоративного управління мають складати основу ефективної організації взаємовідносин між стейкхолдерами у процесі

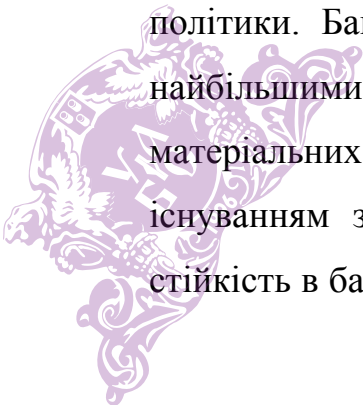


управління діяльністю банків та виконання ними власних функцій для мінімізації конфліктів інтересів, зниження ризиків та рівня транзакційних витрат.

5. З огляду на економічні відносини з організації та управління діяльністю банків, їх фінансового стану, прибутковості та зниження ступеню ризиків особливе місце належить взаємовідносинам між структурами корпоративного управління щодо формування та розвитку відповідних інтересів стейкхолдерів банків. Взаємовідносини з приводу матеріальних стимулів вищого керівництва банку для забезпечення балансу інтересів зацікавлених у роботі банку осіб на основі принципу врахування мотивів стейкхолдерів є одним із напрямів вирішення основних проблем корпоративного управління.

6. Серед факторів, які зумовлюють проблеми трансформації мотивів стейкхолдерів українських банків в інтереси, до зовнішніх має бути віднесено недостатній ступінь активності НБУ в частині формування та розвитку принципів реалізації мотивів основних учасників у системі КУ; нерозвиненість ринку цінних паперів; структуру власності; а до внутрішніх – недостатню функціональність спостережної ради щодо контролю за управлінням прибутком, активами та вартістю банку; недотримання принципів КУ під час складання звітності управлінням; неврахування інтересів стейкхолдерів при визначенні матеріальних стимулів вищого керівництва банку.

7. Застосування принципів корпоративного управління, зокрема, принципу врахування мотивів стейкхолдерів банку стосується політики управління прибутком банку, політики управління вартістю банку, інвестиційної політики, політики щодо матеріальних стимулів, дивідендної політики. Банки США орієнтуються на прибутковість, що підтверджується найбільшими розмірами стимулів в грошовому вираженні, включенням до матеріальних стимулів вищого керівництва акцій, опціонів на акції, готівки, існуванням зв'язку розміру стимулів і рівня прибутковості. Орієнтація на стійкість в банках інших країн зумовлена необхідністю збалансування інтересів

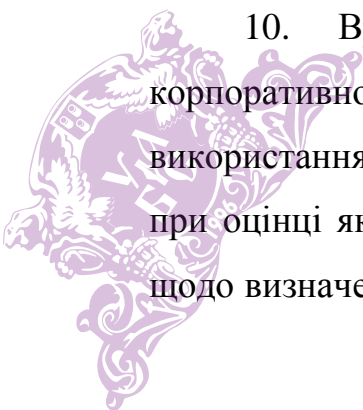


різних груп учасників управління діяльністю банків, характеризується меншим ступенем ризику, та, відповідно, меншим розміром матеріальних стимулів вищого керівництва банків в абсолютному вираженні, меншою питомою вагою елементів стимулу, що мають високий ступінь ризику.

8. З огляду на зростання частки іноземного капіталу в українській банківській системі, для оцінювання її готовності сприймати запровадження загальноприйнятих підходів до управління діяльністю банків було запропоновано науково-методичний підхід на основі використання інструментарію моделей динамічної стохастичної рівноваги (DSGE) та векторних авторегресій, що дозволило: по-перше, врахувати важливість змін КУ на рівні зі змінами у капіталі та вимогах до ліквідності банків; по-друге виявити негативні наслідки відсутності принципів КУ для вітчизняних банків і, як результат, економіки в цілому; по-третє, обґрунтувати необхідність внесення змін щодо системи матеріальних стимулів вищого керівництва банків.

9. Розвиток системи відносин між основними учасниками КУ потребує розширення підходів до формування та реалізації їх інтересів в управлінні діяльністю банків через застосування принципів КУ. Використання принципів прозорості взаємовідносин між основними учасниками КУ; розмежування стратегічного управління та стратегічного контролю в банках; врахування інтересів зацікавлених у роботі банку осіб; врахування ступеня ризику в управлінні діяльністю банків; орієнтації на майбутні їх результати має забезпечити стійкість банків, мінімізувати транзакційні витрати, ступінь ризику в діяльності вітчизняних банків, підвищити їх інвестиційну привабливість як для внутрішніх так і для зовнішніх інвесторів, забезпечити можливості залучення додаткових фінансових ресурсів.

10. Врахування фінансових інтересів основних учасників механізму корпоративного управління пропонується забезпечити за допомогою використання відповідної системи матеріальних стимулів вищого керівництва при оцінці якості роботи менеджменту банку. Розширення існуючих підходів щодо визначення розміру стимулів менеджменту банку пропонується робити за





рахунок уточнення методики «дворівневих стандартів». Такі уточнення забезпечують наступні властивості: прозорість процесу проміжних розрахунків; повнота та зрозумілість інформації для їх виконання; логічність та послідовність кроків за етапами; забезпечення дотримання основних принципів побудови ефективної системи матеріальних стимулів; наявність системи обмежень та ваг; дотримання принципу врахування інтересів стейкхолдерів банку; гнучкість у можливості доповнення та видалення окремих кроків та елементів відповідно до стратегічних цілей діяльності банку.

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”

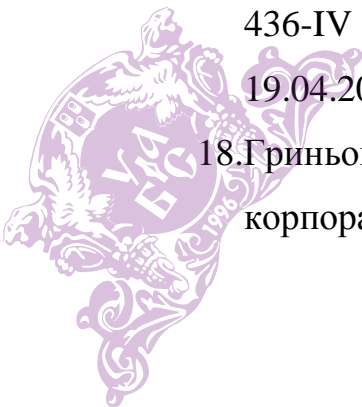


## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

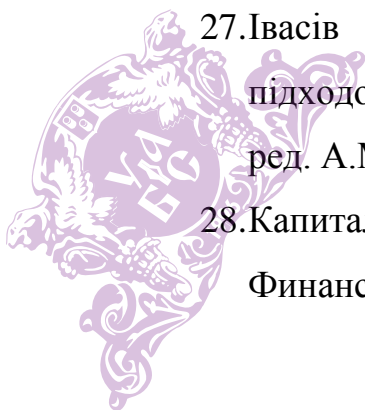
1. Азаренкова Г. М. Везомзв'язок та взаємозалежність фінансових потоків (статистичні узагальнення) / Г. М. Азаренкова // Економіка розвитку. – 2006. – 2, №. 1 (37). – pp. 54-56.
2. Андрущенко В. Л. Фінансова думка Заходу в ХХ столітті : (Теоретична концептуалізація і наукова проблематика державних фінансів) / В.Л. Андрущенко. – Львів: Каменяр, 2000.
3. Байбурина Э.Р. Влияние вознаграждения топ-менеджмента и совета директоров на стоимость крупных российских компаний / Э.Р. Байбурина, Е.В. Шустрова // Корпоративные финансы. – 2008. – №4. – С.58-78.
4. Василик О. Д. Теорія фінансів : Підручник / О.Д. Василик. – К.: Ніос, 2000.
5. Васюренко О. В. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків: монографія / О. В. Васюренко УБС НБУ, 2009, р. 323.
6. Виноградський Д. М. Розвиток моделей корпоративного управління / Д. М. Виноградський, А. Ю. Нашинець-Наумова // Актуальні проблеми економіки (укр.). – 2006. – № 8. – С. 172-179.
7. Вожжов А. П. Банківський капітал в економіці України / А. П. Вожжов, , О. І. Клименко // Фінанси України, № 8, pp. 88-98, 2003.
8. Воронкова А.Э. Система факторов, определяющих состояние корпоративного управления в акционерном обществе / А. Э. Воронкова, Э. Н. Коренев // Актуальні проблеми економіки (укр.). – 2004. – № 3. – С. 158-170.
9. Гаврилюк Т.В. Система та механізми корпоративного управління [Текст] / Т. В. Гаврилюк // Формування ринкових відносин в Україні (укр.). – 2006. – № 12. – С. 40-42.



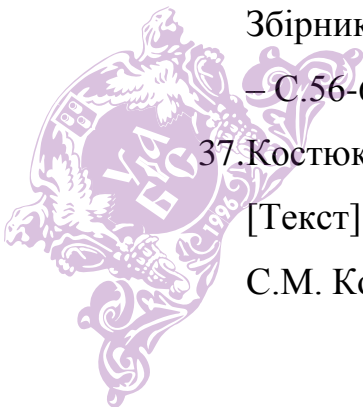
10. Гафтанюк А. Конфлікти у сфері корпоративного управління / А. Гафтанюк, // Ринок цінних паперів. Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. – 2002. – № 7. – С.17-27
11. Герасимова С.В. Управління інвестиційною діяльністю акціонерних товариств: монографія: Наукове видання / С.В. Герасимова. – К.: Знання, 2006. – 407 с.
12. Говорун Д. А. Антикризова модель матеріальної винагороди учасників ради банку / Д. А. Говорун // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – С. 79–85.
13. Говорун Д. А. Посткризові зміни політики винагороди праці у фінансових установах : Україна та міжнародний досвід / Д. А. Говорун // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Т. 31. – Суми : УАБС НБУ, 2011. – С. 55–62
14. Говорун Д. А. Винагорода праці учасників корпоративного управління у банку : особливості світової практики [Електронний ресурс] / Д. А. Говорун // Проблеми системного підходу в економіці. – 2010. – № 3. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010\\_3/Govorun\\_310.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3/Govorun_310.htm).
15. Говорун Д. А. Принципи корпоративного управління як складова ефективного мотиваційного механізму / Д. А. Говорун // Інноваційна економіка. – 2011. – № 6. – С. 179–183.
16. Горобець Ю. В. Корпорація, корпоративне управління: сутність та перспективи розвитку [Текст] / Ю. В. Горобець // Формування ринкових відносин в Україні (укр.). – 2005. – № 12. – С. 88-92.
17. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: Закон України N 436-IV затверджений 16 січня 2003 року із останніми змінами від 19.04.2012. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
18. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В.М. Гриньова. – К., 2003. – 324 с.



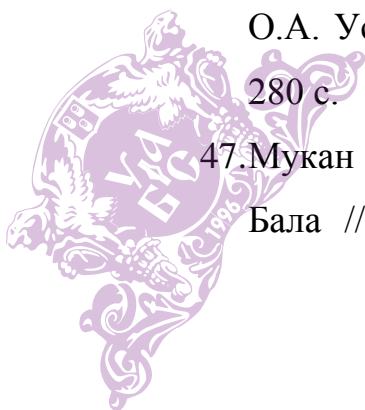
- 19.Грідчіна М.В. Управління фінансами акціонерних товариств: навчальний посібник: Наукове видання / М.В. Грідчіна. – К. : А.С.К., 2005. – 384 с.
- 20.Євтушевський, В. Корпоративне управління: підручник / В.А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.
- 21.Єпіфанов А. О. Бюджет і фінансова політика України: Навч. Посібник / А. О. Єпіфанов, І. В. Сало, І. І. Дьяконова. – К.: Наук. думка, 1997. – 304 с.
- 22.Єпіфанов А.О. Кваліфікований персонал – головний капітал банку А.О. Єпіфанов // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 14 : збірник наукових праць : Наукове видання. – Суми : УАБС НБУ, 2005. – 368 с.
- 23.Івасів Б.С. Гроші та кредит: Підручник / За ред. Б. С. Івасіва // Б.С. Івасів. – К. : КНЕУ, 1999 – 510 с.
- 24.Івасів І.Б. Корпоративне управління у банківському секторі України / Івасів І.Б. // Журнал європейської економіки. – 2008. – Том 7 (2), черв. – С. 222–232.
- 25.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. / Вип. 31. – Суми : Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України», 2011. – 381 с., С. 277–287.
- 26.Івасів І.Б. Правовий підхід до визначення сутності банку / І.Б. Івасів // Фінанси, облік та аудит: Зб. наук. праць. / Відп. ред. А.М. Мороз. – Вип.16. – К. : КНЕУ, 2010. – С. 66–74.
- 27.Івасів І.Б. Специфічні аспекти оцінки вартості банку за доходним підходом / І.Б. Івасів // Фінанси, облік та аудит: Зб. наук. праць. / Відп. ред. А.М.Мороз. – Вип. 12. – К. : КНЕУ, 2008. – С. 34–51.
- 28.Капитальные потери [Электронный ресурс] // Коммерсантъ-Украина. Финансы. – 2011. – 29.03. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ua>.



29. Кириченко О. А. Банківський менеджмент / О. А. Кириченко, С. Роголь, І. В. Гіленко, С. В. Сиротян, О. Немой. – К. : Знання-Прес, 2002. – 438с.
30. Козьменко С.М. Розвиток методичних підходів до формалізації структури вітчизняного фінансового ринку / С. М. Козьменко, С. В. Леонов // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – N 2. - С. 3-9.
31. Колодізев О. М. Фінансовий менеджмент у банках: концептуальні засади, методологія прийняття рішень у банківській сфері [Текст] : навч. посіб. / О.М. Колодізев, І. М. Чмутова, І. О. Губарева ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 408 с.
32. Корнеев В. Банкоцентрична основа фінансового ринку України / Економіка України. – 2008. – №.9, с. 18–26.
33. Костюк А.Н. Корпоративное управление / Менеджмент для магистров: учеб. пособие / под. ред. д-ра экон. наук, проф. Епифанова А.А., д-ра экон. наук, проф. Козьменко С.Н. – Сумы: Университетская книга. – 2003. С. 212–236.
34. Костюк А.Н. Корпоративное управление в банке : монография / А.Н. Костюк. – Сумы : ГВУЗ «УАБД НБУ», 2008. – 332 с.
35. Костюк А. Н. Система материального вознаграждения независимых участников советов директоров коммерческих банков : международная практика / А. Н. Костюк, Д. А. Говорун // Финансы и кредит. – 2009. – № 38. – С. 31–37.
36. Костюк А.Н. Оптимизация системы комитетов унитарного совета директоров : англосаксонская модель / А.Н. Костюк, Д.А. Говорун // Проблемы та перспективи розвитку банківської системи України : Збірник наукових праць. – Випуск 26. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – С.56-63.
37. Костюк О.М. Еволюція корпоративної власності та контролю в Україні [Текст] / Корпоративне управління: монографія / А. Целле, О.М. Костюк, С.М. Козьменко. – Бремен : Спрінгер Ферлаг. – 2007. – С.142–154.

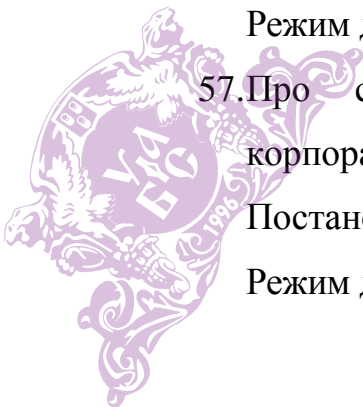


38. Костюк О.М. Методологічні засади корпоративного управління у банку : дис. на здобуття наук. ступеня доктора економічних наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Костюк Олександр Миколайович. – Суми, 2009. – 449 с.
39. Костюк О.М. Формування неінституціональної школи корпоративного управління в банках [Текст] / О.М. Костюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – Т. 23. – Суми. – 2008. – С.295–302.
40. Костюк О.М. Євро-азійські перспективи розвитку банківських систем [Текст] : Монографія / О.М. Костюк, М. Лін, М.І. Макаренко, Г. Омет та ін. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 179 с.
41. Костюк А.Н. Зароботная плата руководителей корпораций: международная практика разработки компенсационных пакетов / А.Н. Костюк, Э. Толмор // Вісник Української академії банківської справи. – 2005. – № 1. – С.86–93.
42. Костюк О. М. Корпоративне управління в банку: монографія / О. М. Костюк. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 332с.
43. Кравчук В. Банківський сектор в Україні: минулі події та майбутні виклики. / В. Кравчук, Р. Кірхнер, Р. Джуччі, С. Рубія // Серія консультативних робіт [РР/02/2011]. – 2011.
44. Лобанова Т.Н. Банки : организация и персонал Текст. / Т.Н. Лобанова. М. : Городец, 2004. – 400 с.
45. Мишкін Фредерік С. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків. – К., 1998 – 561с.
46. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності / С.В. Мочерний, О.А. Устенко, С.І.Чеботар. – К : Видавничий центр «Академія», 2001. – 280 с.
47. Муқан О.В. Принципи корпоративного управління / О.В. Муқан, О.І. Бала // Вісник національного університету «Львівська політехніка».

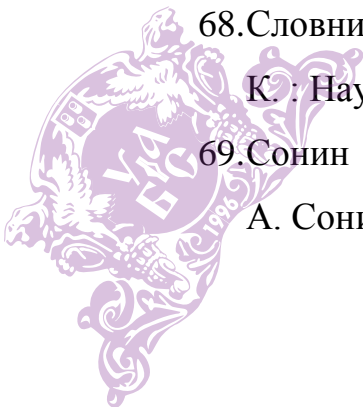


Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2009. – №657. – С. 42-47.

48. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М.І. Небава. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 295 с.
49. Опарін М. Фінанси, 2-ге вид., доп. і перероб. ред. / М. Опарін. – К.: КНЕУ, 2002. – 240с.
50. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.
51. Павлов Р. А. Методика ранньої діагностики банкрутства банківських установ України з використанням карт Кахонена / Р. А.Павлов // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2 (68). – с. 152–162.
52. Примостка Л. Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Л.О. Примостка ; Київськ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2004. – 467 с.
53. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс]: Закон України N 514-VI, затверджений 17 вересня 2008 року із останніми змінами від 07.04.2011// Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
54. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс]: Закон України N 2121-III, затверджений 7 грудня 2000 року із останніми змінами від 19.05.2011// Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
55. Про Національний банк України [Електронний ресурс]: Закон України. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
56. Про оплату праці [Електронний ресурс]: Закон України N 108/95-ВР, затверджений 24 березня 1995 року із останніми змінами від 19.05.2011. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
57. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [Електронний ресурс] / Постанова правління Національного банку України №98 від 28.03.2007. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

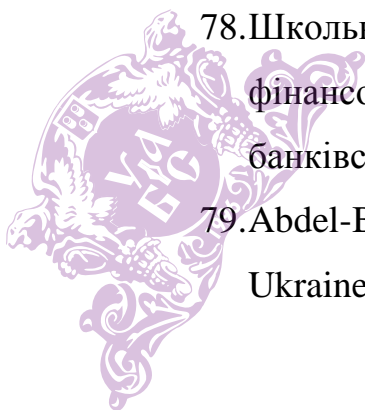


58. Прокопенко І. Ф. Основи банківської справи : Навч. Посібник / І. Ф. Прокопенко, В. І. Ганін, В. В. Соляр, С. І. Маслов. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 410 с.
59. Радыгин А. Д. Корпоративное управление и защита прав собственности: эмпирический анализ и актуальные направления реформ [Текст] / А. Д. Радыгин, Р. М. Энтов. – М., 2001. – 289 с.
60. Рекомендації щодо реформи корпоративного управління в Україні // Звіт місії Світового банку в Україні. – К.: 2002. – 59 с.
61. Реформування оплати праці в Україні (Аналітична доповідь Центру Разумкова // Національна безпека і оборона. – 2010. – №7. – с. 23–78.
62. Россинский В. И. Основы корпоративного управления: Учебное пособие / В. И. Россинский. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006. – 252 с.
63. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління : становлення та розвиток / С. А. Румянцев. – К. : Знання, 2003. – 149 с.
64. Савлук М. І. Гроші та кредит : Підручник / М. І. Савлук, А. М. Мороз, М. Ф. Пуховкіна та ін.; За заг. ред. М. І. Савлука. – К. : КНЕУ, 2001. – 602 с.
65. Сало І. В. Корпоративне управління і фондовий ринок : підручник / І. В. Сало, М. Царенко [та ін.]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 334 с.
66. Семенюк В. П. Розвиток корпоративного сектора економіки та корпоративного управління в Україні [Текст] / В. П. Семенюк // Економіка і прогнозування (укр.). – 2005. – № 3. – С. 78–89.
67. Словник іншомовних слів [за ред. чл. кор. АН УРСР О. С. Мельничука]. – К. : Головред. УРЕ АН УРСР, 1974. – 775 с.
68. Словник іншомовних слів [Уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапуца.]. – К. : Наукова думка, 2000. – 680 с.
69. Сонин А. Корпоративное управление и внутренний аудит [Текст] / А. Сонин // Банковский менеджмент (рус.). – 2006. – № 6. – С. 16-20.

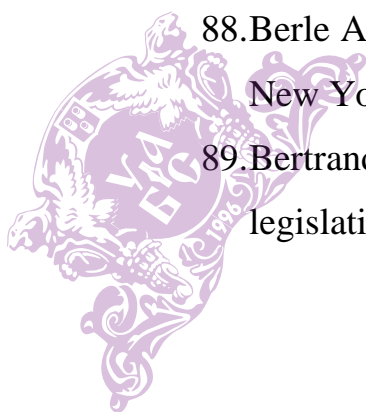




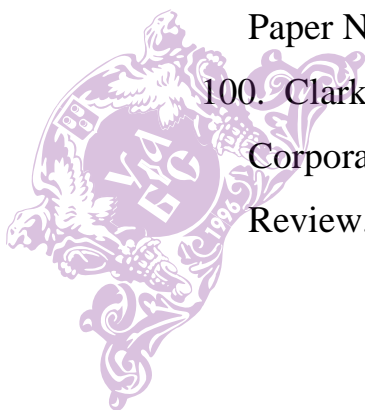
70. Спасибо-Фатеева І. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні / І. Спасибо-Фатеева // Вісник Академії правових наук України (укр.). – 2002. – № 3. – С. 92–103.
71. Тиркало Р. І. Банківські операції з цінними паперами / Р. І. Тиркало, І. С. Кравчук Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 211 с.
72. Тютюнник А. В. Совершенствование корпоративного управления в банках [Текст] / А. В. Тютюнник // Банковское дело (рус.). – 2006. – № 2. – С. 45–50.
73. Уоллес Е. Моделі корпоративного управління [Текст] / Е. Уоллес // Формування ринкових відносин в Україні (укр.). – 2004. – № 10. – С. 29–34.
74. Храброва І. А. Корпоративное управление : вопросы интеграции. Аффилированные линии, организационное проектирование, интеграционная динамика / И.А. Храброва. – М. : Издательский дом «Альпика», 2000. – 198 с.
75. Чмутова І. М. Аналіз банківської діяльності : конспект лекцій : для студ. екон. спец. / Чмутова І. М. ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 255 с.
76. Чмутова І. М. Капітал підприємства: аналіз, оцінка, інструменти управління та роль банківської системи у його фінансуванні : монографія / І. М. Чмутова, О. В. Пересунько ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 475 с.
77. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]: Закон України N 435-IV затверджений 16 січня 2003 року із останніми змінами від 31.05.2011. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
78. Школьник І. О. Роль банків у процесі формування національної моделі фінансового ринку / І. О. Школьник // Вісник Української академії банківської справи. – 2008. – №.1. – с. 64–70.
79. Abdel-Baki M. Basel Committee reforms and economic performance of Ukraine and Egypt / Monal Abdel-Baki, A. Kostyuk, D. Govorun // Вісник



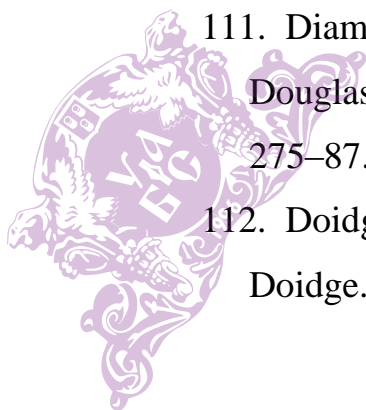
- Української академії банківської справи. – 2011. – №2. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». – с. 111–129.
80. Adams R. Is corporate governance different for bank holding companies ? / R. Adams, H. Mehran // *Economic Policy Review*. – Federal Reserve Bank of New York. – 2003.
81. Adjaodi F. The Effect of Board Quality on Performance : A Study of Canadian Firms / F. Adjaodi, D. Zeghal, S. Andaleeb // *Corporate Governance*. – 2007. – Vol. 15.
82. Alchian A. A. The firm is dead, long live the firm : a review of O. E. Williamson's «The economic institutions of capitalism» / A. A. Alchian, S. Woodward // *Journal of Economic Literature*. – 1988. – v. 26. – №1.
83. Bache I.W. Combining VAR and DSGE densities / I.W. Bache, A.S. Jore, J. Mitchell, S.P. Vahey // *Norges Bank Working Paper*, No. 2009/23. – 2009.
84. Barnes L. R. Corporate Governance of Banks in Hong Kong – A Banking Sector Governance (BGS) Perspective [Електронний ресурс] / Barnes, Lisa Robyn and Lau, Peter Tze Yiu // *20th Australasian Finance & Banking Conference 2007 Paper*. – Режим доступу : <http://ssrn.com/abstract=1007436>.
85. Basel Committee on Banking Supervision. An Assessment of the Long-term Economic Impact of the New Regulatory Framework, Bank for International Settlements, Basel. – 2010.
86. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Enhancing Corporate Governance, Bank for International Settlements, Basel. – 2010.
87. Becher D. A. Incentive compensation for bank directors : The impact of deregulation / D. A. Becher, T. L. Campbell and M. B. Frye // *Journal of Business*. – 2005. – Vol.78 (5). – pp. 1753–1777.
88. Berle A. The Modern Corporation and Private Property / Berle A., Means G. – New York : Macmillan, 1932. – p. 418.
89. Bertrand M. Corporate governance and executive pay : evidence from takeover legislation : Working Paper / M. Bertrand. – Chicago, 1999.



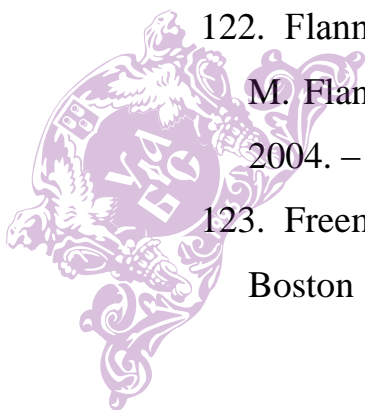
90. Bhattacharya U. Communication Costs, Information Acquisition, and Voting Decisions in Proxy Contests / Utpal Bhattacharya // Review of Financial Studies. – 1997. – №10. – pp. 1065–97
91. Blair M. Ownership and Control / Blair M. – Washington : Brookings, 2005. – 420 p.
92. Boyd B. Corporate Linkages and Organizational Environment / B. Boyd // Strategic Management Journal. – 2006. – №11. – pp. 419–430.
93. Bryan S. H., Hwang, L.-S., Klein, A. & Lilien, S. B. Compensation of outside directors : An empirical analysis of economic determinants / S. H. Bryan, L.-S. Hwang, A. Klein, S. B. Lilien. – Baruch College, CUNY. – 2000.
94. Cadbury A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance / A. Cadbury. – Committee on Corporate governance. – 1992.
95. Calomiris C.W. Can emerging market bank regulators establish credible discipline ? / C.W. Calomiris, A. Powell // NBER Working Paper No. 7715. - Washington, D.C. : National Bureau for Economic Research. – 2000.
96. Cecchetti S.G. Strengthening the financial system : comparing costs and benefits / S.G. Cecchetti // Korea-FSB Financial Reform Conference. – September 3, 2010.
97. Christiano L.G. Nominal rigidities and the dynamic effects of a shock to monetary policy / L.G. Christiano, M. Eichenbaum, C. Evan // Journal of Political Economy. – 2005. – Vol.113, No. 1. – pp. 1–45.
98. Claessens S. A Reader in International Corporate Finance / S. Claessens, L. Laeven // World Bank Publications. – August 21, 2006. – Volume 1.
99. Clark T. E. Averaging forecasts from VARs with uncertain instabilities / T. E. Clark, M. W. McCracken // Federal Reserve Bank of Kansas City Working Paper No. 06-12. – 2010.
100. Clarkson M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance / M. B. E. Clarkson // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20. – No. 1. – pp. 92–117.



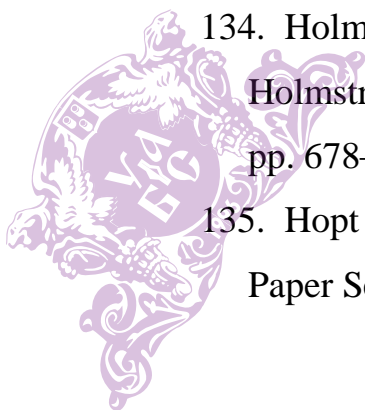
101. Cochran P. L. Corporate Governance : a Review of the Literature / P.L. Cochran, S.L. Wartick. – Morristown : Financial Executives Research Foundation. – 1988.
102. Coles J.L. Boards : Does one size fit all ? / J.L. Coles, N. D. Daniel, L. Naveen // Journal of Financial Economics. – 2008. – Vol.87. – pp. 329–356.
103. Cooley T. F. A theoretical macroeconometrics : a critique / T. F. Cooley, S. F. Leroy // Journal of Monetary Economics. – 1988. – Vol. 16. – pp. 283–308.
104. Corporate Governance Principles. A Japanese View. 1997 [електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cg.org.cn/theory/zlyz/Japan.pdf>.
105. Daily C.M. Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data / C.M. Daily, D.R. Dalton, A.A. Canella // Academy of Management Review. 2003. – Vol. 28. – No.3. – pp. 371–382.
106. Del-Negro M. On the fit and forecasting performance of New Keynesian models / M. Del-Negro, F. Schorfheide, F. Smets, R. Wouters // Center for Economic Policy Research, Discussion Paper No. 4848. – 2005.
107. Demb A. The Corporate Board: Confronting the Paradoxes / A. Demb, F. Neubauer. – Oxford: Oxford University Press, 1992. – 208p.
108. Demsetz H. The Structure of Ownership and the Theory of the Firm / H. Demsetz // Journal of Law & Economics. – 1993. – №26. – pp. 375–390.
109. Demsetz H. Ownership and Control : A Review / H. Demsetz // International Journal of the Economics of Business. – 1996 – Vol.3 Is.1. – pp. 107–112.
110. Desay A. Wealth Creation and Managerial Pay : MVA and EVA as Determinants of Executive Compensation [Електронний ресурс] / A. Desay, A. Fatemi J. Katz. – 1999. – Режим доступу : [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6W4F-489](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W4F-489).
111. Diamond D. Optimal managerial Contracts and Equilibrium Security Prices / Douglas Diamond, Verrecchia Ro // Journal of Finance. – 1982. – №37. – pp. 275–87.
112. Doidge C. Why are foreign firms listed in the U.S. worth more ? / C. Doidge. – Ohio : Ohio State University, 2007. – 118 p.



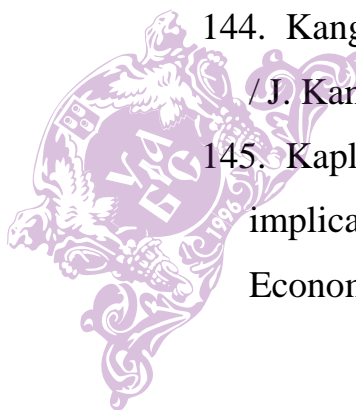
113. Donaldson L. The Stakeholder Theory of the Corporation / L. Donaldson, L. Preston // *Academy of Management Review*. – 2001. – №20. – pp. 65–91.
114. Donaldson L. & Davis, J. Stewardship Theory or Agency Theory : CEO governance and shareholder returns / L. Donaldson, J. Davis // *Australian Journal of Management*. – 1991. – Vol.16. – pp. 49–64.
115. Drobetz W. Corporate Governance and Firm Performance : Evidence from Germany / W. Drobetz, A. Schillhofer, H. Zimmermann // *University of Basel Working Paper Series*. – 2003. – №5. – pp. 3–18.
116. Dua P. A BVAR model for the Connecticut economy / P. Dua, S.C. Ray // *Journal of Forecasting*. – 1995. – Vol. 14. – pp. 167–180.
117. Eisenhardt, K.M. Agency theory : an assessment and review / K.M. Eisenhardt // *Academy of Management Review*. – 1989. – №14, 1. – pp. 57–74.
118. Eklund J. Forecast combination and model averaging using predictive measures / J. Eklund, S. Karlsson // *Econometric Reviews*. – 2007. – Vol. 26, Nos. 2-4. – pp. 329–363.
119. Evans J. An Examination of Economic Value Added and Executive Compensation [Електронний ресурс] / J. Evans, R. Evans, 2003. – Режим доступу: <http://ssrn.com/abstract=313974>.
120. Evans Robert T. The Influence of Non-Executive Director Control and Rewards on CEO Remuneration : Australian Evidence [Електронний ресурс] / Robert T. Evans, John P. Evans. – EFMA 2002 London Meetings. – Режим доступу : <http://ssrn.com/abstract=263050> or doi:10.2139/ssrn.263050.
121. Fama E. Separation of ownership and control / E. Fama, M. Jensen // *Journal of Law & Economics*. – 1983. – №26. – pp. 301–325.
122. Flannery M. Market evidence on the opaqueness of banking firm's assets / M. Flannery, S. Kwan, M. Nimalendran // *Journal of Financial Economics*. – 2004. – №71. – pp. 419–460.
123. Freeman E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / Freeman E. – Boston : Pitman, 2003. – 392 p.



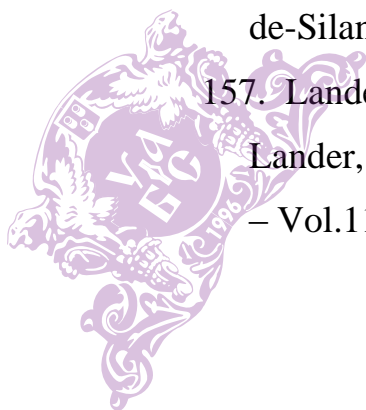
124. Freeman R.E. Response : Divergent Stakeholder Theory / R.E. Freeman // Academy of Management Review. – 1999. – Vol. 24. – No.2. – pp. 233–236.
125. Gomes A. Going Public with Asymmetric Information, Agency Costs, and Dynamic Trading : Working Paper / Armando Gomes. – Wharton : White Center for Financial Research Working Papers, 1999.
126. Grossman S.J. An analysis of the principal agent problem / S.J. Grossman, O.D. Hart // Econometrica . – 1983. – 51. – pp. 7–45.
127. Hahn Lasfer The compensation of non-executive directors : rationale, form, and findings / Lasfer Hahn. – 2010. – Springer.
128. Hansen, G.D. Indivisible labor and the business cycle / G.D. Hansen // Journal of Monetary Economics. – 1985. – Vol. 16. – pp. 309–327.
129. Hansmann Henry The ownership of Enterprise / Henry Hansmann. – Cambridge, Mass. : Harvard University Press. – 2000. – 384p.
130. Harris M. Optimal incentive contracts with imperfect information/ M. Harris, A. Raviv // Journal of Economic Theory. – 1979. – Vol.20. – pp. 231–259.
131. Henry O. Regime switching in the relationship between equity returns and short-term interest rates / O. Henry // Journal of Banking and Finance. – 2009. – Vol.33. – pp. 405–414.
132. Higgs Report. – London : The Department of Trade and Industry, 2003. – 24 p.
133. Hillman A.J. The Resource Dependency Role Of Corporate Directors: Strategic Adaptation Of Board Composition In Response To Environmental Change / A.J. Hillman, A.A. Canella, R.L. Paetzold // Journal of Management Studies. – 2000. – Vol. 37. – No.2. – pp. 235–255.
134. Holmstrom B. Market Liquidity and Performance Monitoring / Bengt Holmstrom, Tirole Jean // Journal of Political Economy. – 1993. – №101. – pp. 678–709.
135. Hopt K. Board Models in Europe / K. Hopt, P. Leyens // ECGI Working Paper Series in Law. – 2004. – №18. – pp. 58–79.



136. Hosono K. Corporate Governance and Research and Development : Evidence from Japan / K. Hosono, M. Tomiyama, and T. Miyagawa // Economics of Innovation & New Technology. – 2004. – №13, iss. 2. – pp.141–164.
137. Internal Control : Guidance for Directors on the Combined Code / Nigel Turnbull. – The Institute of Chartered Accountants in England and Wales Chartered Accountants' Hall, 1999. – 18p.
138. Jensen M. Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure / M. Jensen, W. Meckling // Journal of Financial Economics. – 1976. – №3. – pp. 305-360.
139. 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.
140. Jensen M. C. Performance Pay and Top-Management Incentives. / Michael C. Jensen, J. Murphy Kevin // Journal of Political Economy. – Vol. 98. – 1990. – pp. 225-64.
141. Jensen M. Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure / M. Jensen, W. Meckling // Journal of Financial Economics. – 1976. – №3. – pp. 305-360.
142. Johnson J.L. Boards of Directors : A Review of Research Agenda / J.L. Johnson, C.M. Daily, E. Ellstrand // Journal of Management. – 1996. – Vol. 22. – No. 3. – pp. 409–438.
143. Justisano A. Monetary policy and uncertainty in an empirical small open economy model / A. Justisano, B. Preston // Journal of Applied Econometrics. – 2010. – Vol. 25, No.1. – pp. 93–128.
144. Kang J. Firm performance, corporate governance, executive turnover in Japan / J. Kang // Journal of Financial Economics. – 1995. – №38. – pp. 29–58.
145. Kaplan S. Appointments of outsiders to Japanese boards : determinants and implications for managers / Kaplan S., Minton B. // Journal of Financial Economics. – 1994. – №36. – pp. 225–258.



146. Kaplan S. Top executives, firm performance in Germany / S. Kaplan // Journal of Law, Economics, Organization. – 1994. - №10. – pp. 142-159.
147. Kesner I. Boards of Directors and the Checks and Balances of Corporate Governance / I. Kesner // Business Horizons. – 1996. – №29. – pp. 17–24.
148. Kester W. American and Japanese Corporate Governance : Convergence to Best Practice ? / W. Kester, S. Berger, R. Dore // National Diversity and Global Capitalism. – New York : Cornell University Press, 1997. – 384 p.
149. Kirkpatrick, G. The corporate governance lessons from the financial crisis / G. Kirkpatrick OECD, Paris, France. – 2009.
150. Kostyuk A. N. Corporate Governance in a Transition Economy : Monograph / Kostyuk A. N. – Virtus Interpress, Sumy. – 2005. – 157c.
151. Kostyuk A.N. Board practices : an international review / A.N. Kostyuk // Corporate Ownership & Control. – 2003. – № 1. – C. 102–112.
152. Kostyuk A.N. Corporate Board Practices : monograph / A.N. Kostyuk. – Sumy : Virtus Interpress, 2006. – 154 c.
153. Kostyuk A.N. Corporate Governance : textbook / A.N. Kostyuk, U. Braendle, R. Apreda. – Sumy : Virtus Interpress, 2007. – 424 p.
154. Kostyuk A. Corporate governance and performance : stakes on ownership? Empirical research of the Ukrainian banks / A. Kostyuk, D. Govorun, O. Neselevska, V. Iefymenko, O. Gyrba // Corporate Ownership and Control. – Sumy : Virtus Interpress. – 2011. – Vol. 8, Is. 4. – p.532–550.
155. Kostyuk A.N. Anti-crisis Paradigms of Corporate Governance in Banks : A New Institutional Outlook / A.N. Kostyuk, F. Takeda and K. Hosono. – Sumy : Virtus Interpress, 2010. – 464p.
156. La Porta R. Corporate Ownership around the World / R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer // Journal of Finance. – 1999. – №54. – pp. 471–517.
157. Lander G.H. Corporate governance and economic value alignment / G.H. Lander, A. Reinstein, // International Advances in Economic Research. – 2005. – Vol.11, No. 4. – pp. 433–447.





158. Lear R. W. Compensation for outside directors / R. W. Lear, // Harvard Business Review. – 1979. – November–December. – pp. 18–28.
159. Licht A. Culture, law and corporate governance / A. Licht, C. Goldschmidt, S. Schwartz // International Review of Law and Economics. – 2005. – Vol. 25. – pp. 229–255.
160. Litterman R.B. Forecasting with Bayesian vector autoregressions-five years of experience / R.B. Litterman // Journal of Business and Statistics. –1986. – Vol.4, no. 1. – pp. 25–38.
161. Mace M.L. Directors, Myth and Reality / M.L. Mace. – Boston : Harvard Business School press. – 1971.
162. Macey J. The corporate governance of banks. / J. Macey, M. O’Hara // Economic Policy Review. – 2003. – Vol. 9 (1). – pp.91-107.
163. Mallin C. Corporate Governance / C. Mallin – London : Oxford University Press, 2004. – 217 p.
164. Mathiesen H. Managerial Ownership and Financial Performance : Ph.D. Thesis / H. Mathiesen. – Copenhagen, 2002.
165. Matolcsy Z. CEO compensation structure and firm performance / Z. Matolcsy, A.Wright // Accounting & Finance, 2011. – Vol.51. – pp.745–763.
166. Maug E. How Effective Is Shareholder Voting ? Information Aggregation and Conflict Resolution in Corporate Voting Contests / Ernst Maug // Working Paper. – Duke University. – 1998.
167. McKendall M. Corporate Governance and Corporate Illegality : The effects of board structure on environmental violations / M. McKendall, C.Sanchez, P. Sicilian // The International Journal of Organizational Analysis. –1999. – Vol. 7. – No.3. – pp. 201–223.
168. Meyer L. The role for structural macroeconomic models / L. Meyer // Remarks at the American Economic Association Panel on Monetary and Fiscal Policy. – New Orleans, LA. – 1997.



169. Mishkin F. Preventing financial crises: an international perspective / F. Mishkin // Manchester School of Economic and Social Studies. – 1994. – Vol. 62. – pp. 1-40.
170. Moguillansky G. Investment and financial volatility in Latin America / G. Moguillansky // CEPAL Review. – 2002. – Vol. 77. – pp. 45–63.
171. Monks A. Corporate Governance, Third Edition / Monks A., Minow N. – London : Blackwell Publishing, 2007. – 285 p.
172. Monks A. G. Corporate Governance / A. G. Monks, N. Minow. – Wiley, 1995. – 576p.
173. Murphy K. Executive Compensation / K. Murphy – London : OUP, 1999. – 124 p.
174. Organization of Economic Cooperation and Development. Corporate Governance and the Financial Crisis : Conclusions and Emerging Good Practices to Enhance Implementation of the Principles [Електронний ресурс] / OECD Steering Committee on Corporate Governance. – 2010. – Режим доступу : [www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf).
175. Pfeffer J. The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective / Pfeffer J. – New York : Harper & Row, 1978. – 584 p.
176. Prowse S. Institutional Investment Patterns and Corporate Financial Behavior in the United States and Japan / Stephen Prowse // Journal of Financial Economics. – 1990. – №27. – pp. 43–46.
177. Reforming remuneration practices in financial services – Feedback on CP09/10 and final Rules [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.fsa.gov.uk/pages/Library/Policy/Policy/2009/09\\_15.shtml](http://www.fsa.gov.uk/pages/Library/Policy/Policy/2009/09_15.shtml).
178. Shleifer A. Survey of Corporate Governance / A. Shleifer // Journal of Finance. – 1997. – №52. – pp. 737–783.
179. Sims C. Improving monetary policy models / C. Sims // Journal of Economic Dynamics and Control. – 2008. – Vol. 32. – pp. 2460–2475.



180. Smets F. Shocks and frictions in the U.S. business cycles : a Bayesian DSGE approach / F. Smets, R. Wouters // *American Economic Review*. – 2007. – Vol. 97. – pp. 586–606.
181. Smith C. The investment opportunity set and corporate financing, dividend and compensation policies / C. Smith, R. Watts // *Journal of Financial Economics*. – 1992. – Vol. 32. – pp. 263-292.
182. Sobel P. Auditor's Risk Management Guide: Integrating Auditing And Erm 2005 / Paul J. Sobel. – CCH Incorporated, 2005. – 586p.
183. Standard and Poor's. The Basel III leverage ratio is a raw measure, but could supplement risk-based capital metrics. – Standard & Poor's Ratings Services. – 2010.
184. 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.
185. Stathopoulos K. UK executive compensation practices : new economy versus old economy / K. Stathopoulos, S.Espenlaub, M. Walker // *Journal of Management Accounting Research*. – 2004. – Vol. 16. – pp. 57–92.
186. Sullivan R. Ownership structure, manager wealth, and risk in commercial banks / R. Sullivan, K. Spong // *Journal of Financial Intermediation*. – 2007. – №16 (2). – pp. 229–248.
187. Trayler R.M. Survey of Corporate Governance in Banking : Characteristics of the Top 100 World Banks' in Benton E. Gup (eds), *Corporate Governance in Banking : A Global Perspective* / R.M. Trayler – Edward Elgar. – 2007. – pp. 184–209.
188. Visalli S. The state of global banking – in search of a sustainable model / Stefano Visalli, Charles Roxburgh, Toos Daruvala, Miklos Dietz, Susan Lund, Anna Marrs // *McKinsey Annual Review on the banking industry*. – McKinsey & Company. – 2011.



189. Von Werder A. Kodex Report 2009 : Die Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex / A. von Werder, T. Talaulicar // Der Betrieb. – 2009. – Vol. 14. – pp. 689–696.
190. Walker D. A Review of Corporate Governance in UK banks and other Financial Industry Entities : Final Recommendations [Електронний ресурс] / D. Walker. 2009. – Режим доступу : [http://www.hmtreasury.gov.uk/walker\\_review\\_information.htm](http://www.hmtreasury.gov.uk/walker_review_information.htm).
191. Westman H. Corporate governance in European banks : essays on bank ownership / Hanna Westman. – Hanken School of Economics. – 2009. – 165 p.
192. Williamson O. The Economic institutions of capitalism / Williamson O. – New York : Free Press, 1985. – 480 p.
193. Yilmaz B. Voting and Proxy Contests / Bilge Yilmaz // Working Paper. – University of Pensilvania. – 1997.
194. Zellner A. Statistical analysis of econometric models / A. Zellner // Journal of the American Statistical Association. 1979. – Vol. 74. – pp. 628–643.
195. Zheka V. Corporate Governance, Ownership Structure and Corporate Efficiency : The Case of Ukraine / Vitaliy Zheka // Managerial and Decision Economics. – 2005. – Vol. 26, No. 7. – pp. 451–460.



State Higher Educational Institution  
“UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE”

Державний вищий навчальний заклад  
“УКРАЇНЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКІЙ СПРАВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”

ДОДАТКИ



## Додаток А

Систематизація підходів до основних питань корпоративного управління  
в банкахТаблиця А.1 – Проблеми корпоративного управління та способи їх  
вирішення

Теорія/науковий підхід	Проблеми корпоративного управління, яким приділена увага	Пропоновані способи вирішення	Мета
1	2	3	4
Агентська теорія ( <i>agency theory</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– питання розподілу власності та контролю у банку;</li> <li>– наявність різних мотивів основних учасників корпоративного управління.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система взаємовідносин між учасниками під час формування їх інтересів;</li> <li>– система взаємовідносин по встановленню та визначенню матеріальних стимулів для вищого керівництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Максимізація прибутку</li> <li>– Зменшення витрат</li> </ul>
Теорія залежності від ресурсів ( <i>resource dependence theory</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– питання непропорційного корпоративного контролю;</li> <li>– доступ до важливих фінансових ресурсів для компанії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комплекс взаємодії учасників рад директорів;</li> <li>– незалежні директори.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптимальне використання наявних фінансових ресурсів</li> </ul>
Теорія стейкхолдерів ( <i>stakeholder theory</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– існування значної кількості стейкхолдерів та їх вплив на діяльність банку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система взаємовідносин з приводу врахування та задоволення інтересів різних груп стейкхолдерів банку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення прибутку</li> <li>– Мінімізація конфліктів у взаємовідносинах із стейкхолдерами</li> </ul>



продовження додатку А

продовження табл. А.1

1	2	3	4
Представницька теорія ( <i>stewardship theory</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– переоцінена роль виконавчого менеджменту в банку;</li> <li>– проблема поєднання ролей головного виконавчого управляючого та голови ради директорів;</li> <li>– питання стимулювання вищого керівництва банку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комплекс взаємодії учасників рад директорів з приводу представлення інтересів зацікавлених сторін;</li> <li>– незалежні директори;</li> <li>– комплекс взаємовідносин між учасниками під час формування і оцінки фінансової звітності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення ефективності діяльності</li> <li>– Забезпечення стабільної діяльності банку</li> </ul>
Теорія транзакційних витрат ( <i>transaction cost theory</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– опортуністична поведінка вищого керівництва банку;</li> <li>– існування конфліктів між послугами та стимулами за надані управлінські послуги;</li> <li>– існування транзакційних витрат та проблеми з їх упорядкуванням.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система взаємовідносин з приводу участі в управлінні банком;</li> <li>– комплекс взаємовідносин між органами корпоративного управління з приводу розробки, впровадження та визначення системи матеріальних стимулів для вищого керівництва банку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшення транзакційних витрат</li> <li>– Максимізація прибутку</li> </ul>



Таблиця А.2 – Систематизація наукових підходів до корпоративного управління у банках

Школа Критерій	Англосаксонська	Японська	Континентальна (Європа)	Узагальнена вітчизняна
Визначення сутності корпоративного управління у банку	Сукупність структур, процедур та інструментів для здійснення управління та контролю діяльності банку	Комплекс процесів щодо задоволення інтересів широкого кола учасників банку	Шляхи забезпечення/ мотивації і ефективного управління за допомогою спонукальних інструментів звітності перед акціонерами осіб, яким делеговано право управління банком	Відносини між структурами управління та контролю діяльності банку з приводу задоволення інтересів широкого кола зацікавлених у роботі банку осіб з метою створення прибутку та забезпечення стійкості банку
Основні учасники корпоративного управління у банку	Власники капіталу банку Вище керівництво банку	Власники капіталу банку Вище керівництво афілійованих компаній Інші групи стейкхолдерів банку	Власники капіталу банку Зацікавлені особи (перш за все трудовий колектив та вище керівництво). Інші банки як посередники у довірчому управлінні капіталом	Власники капіталу банку Вище керівництво банку
Мета корпоративного управління	Корпоративний контроль та ринкова вартість акціонерного капіталу банку	Задоволення інтересів афілійованих стейкхолдерів	Задоволення суспільних, державних інтересів та інтересів інших стейкхолдерів	Прибуток та стійкість банку
Принципи корпоративного управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення належного рівня стратегічного контролю за діяльністю банку</li> <li>• Прозорість в управлінні діяльністю банку та розкриття інформації</li> <li>• Встановлення системи матеріальних стимулів вищому керівництву банку для врахування інтересів інших учасників корпоративного управління у банку</li> <li>• Забезпечення можливості реалізації учасниками корпоративного управління власних інтересів участі</li> </ul>			





## Додаток Б

## Класифікація матеріальних стимулів вищого керівництва банків

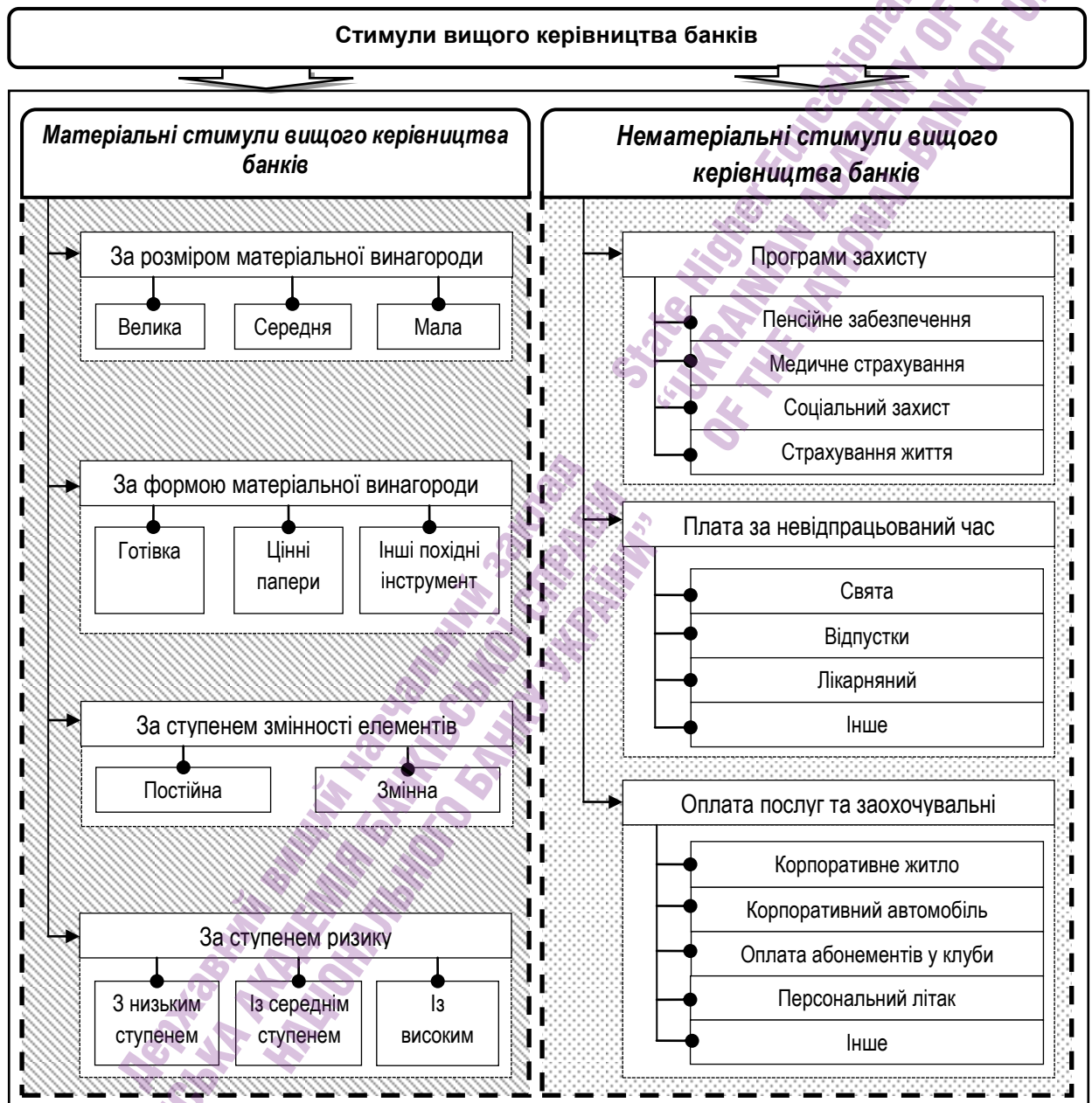


Рисунок Б.1 – Класифікація матеріальних стимулів вищого керівництва банків

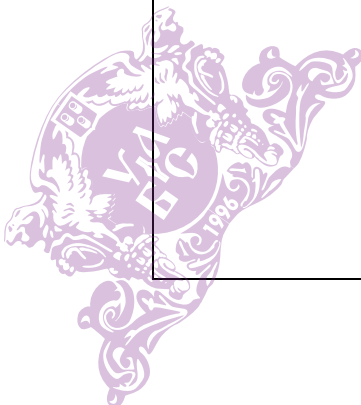


## Додаток В

## Концепція корпоративного управління в банках України

Таблиця В.1 – Концепція корпоративного управління в банках України відповідно до законодавчих та нормативних актів

Назва законодавчого акту	Номер статті	Аспекти відносно концепції корпоративного управління в банках
Закон України «Про банки і банківську діяльність»	38	вищим органом управління банку є загальні збори учасників; до компетенції зборів належить призначення та звільнення голів та членів спостережної ради банку, ревізійної комісії.
	37	органами управління банку є загальні збори учасників, спостережна рада, правління (рада директорів) банку.
	39	спостережна рада призначає і звільняє голову та членів правління (ради директорів) банку; спостережна рада контролює діяльність правління (ради директорів) банку.
Цивільний Кодекс	98	загальні збори учасників товариства мають право приймати рішення з усіх питань діяльності товариства, у тому числі і з тих, що передані загальними зборами до компетенції виконавчого органу.
	99	загальні збори товариства своїм рішенням створюють виконавчий орган та встановлюють його компетенцію і склад
Закон України «Про акціонерні товариства»	33	до компетенції загальних зборів акціонерів належать також обрання членів наглядової ради, затвердження умов цивільно-правових або трудових договорів, що укладатимуться з ними, встановлення розміру їх винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання цивільно-правових договорів з членами наглядової ради, прийняття рішення про припинення повноважень членів наглядової ради.
	34	у загальних зборах акціонерного товариства можуть брати участь особи, включені до переліку акціонерів, які мають право на таку участь, або їх представники; окрім того, на загальних зборах за запрошенням особи, яка скликає загальні збори, також можуть бути присутні представник аудитора товариства та посадові особи товариства незалежно від володіння ними акціями цього товариства, представник органу, який відповідно до статуту представляє права та інтереси трудового колективу.
	53	обрання членів наглядової ради приватного товариства здійснюється за принципом представництва у складі наглядової ради представників акціонерів або шляхом кумулятивного голосування. Конкретний спосіб обрання членів наглядової ради приватного акціонерного товариства визначається його статутом.



Додаток Д

Специфіка системи корпоративного управління в банках України

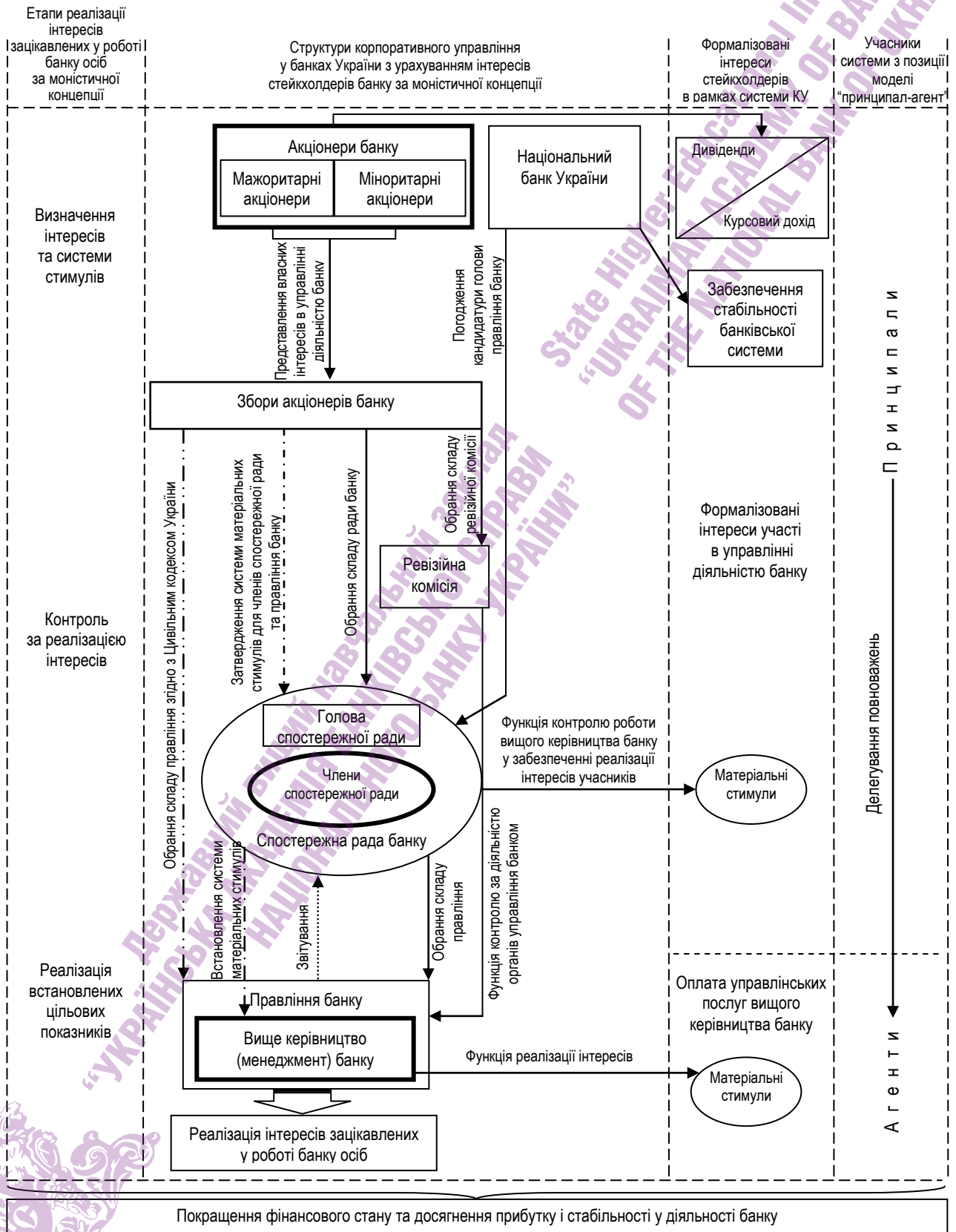


Рисунок Д.1 – Специфіка системи корпоративного управління в банках

Додаток Е

Специфіка Англосаксонської системи корпоративного управління в банках

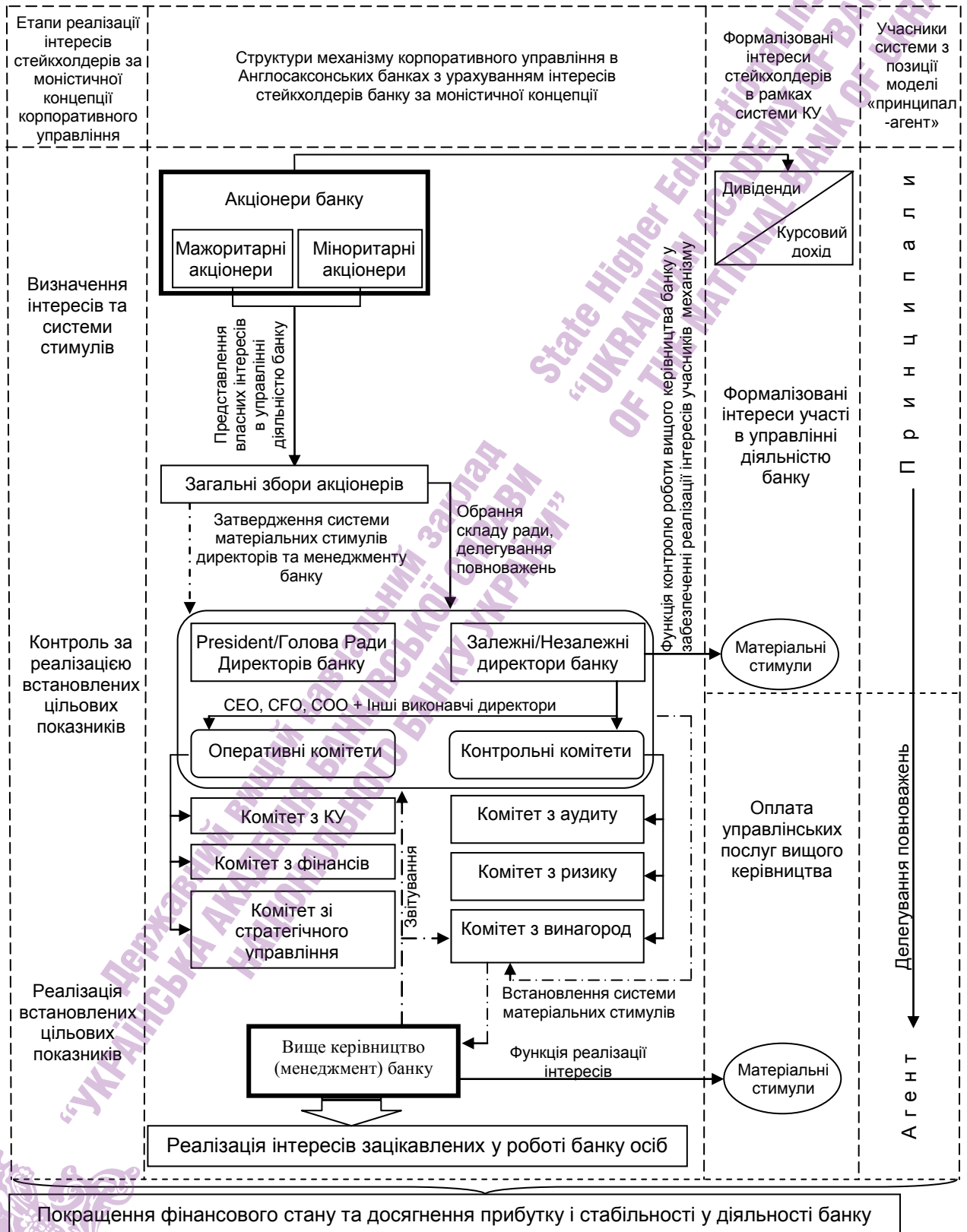


Рисунок Е.1 – Специфіка Англосаксонської системи корпоративного управління в банках

Додаток Ж

Специфіка Японської системи корпоративного управління в банках

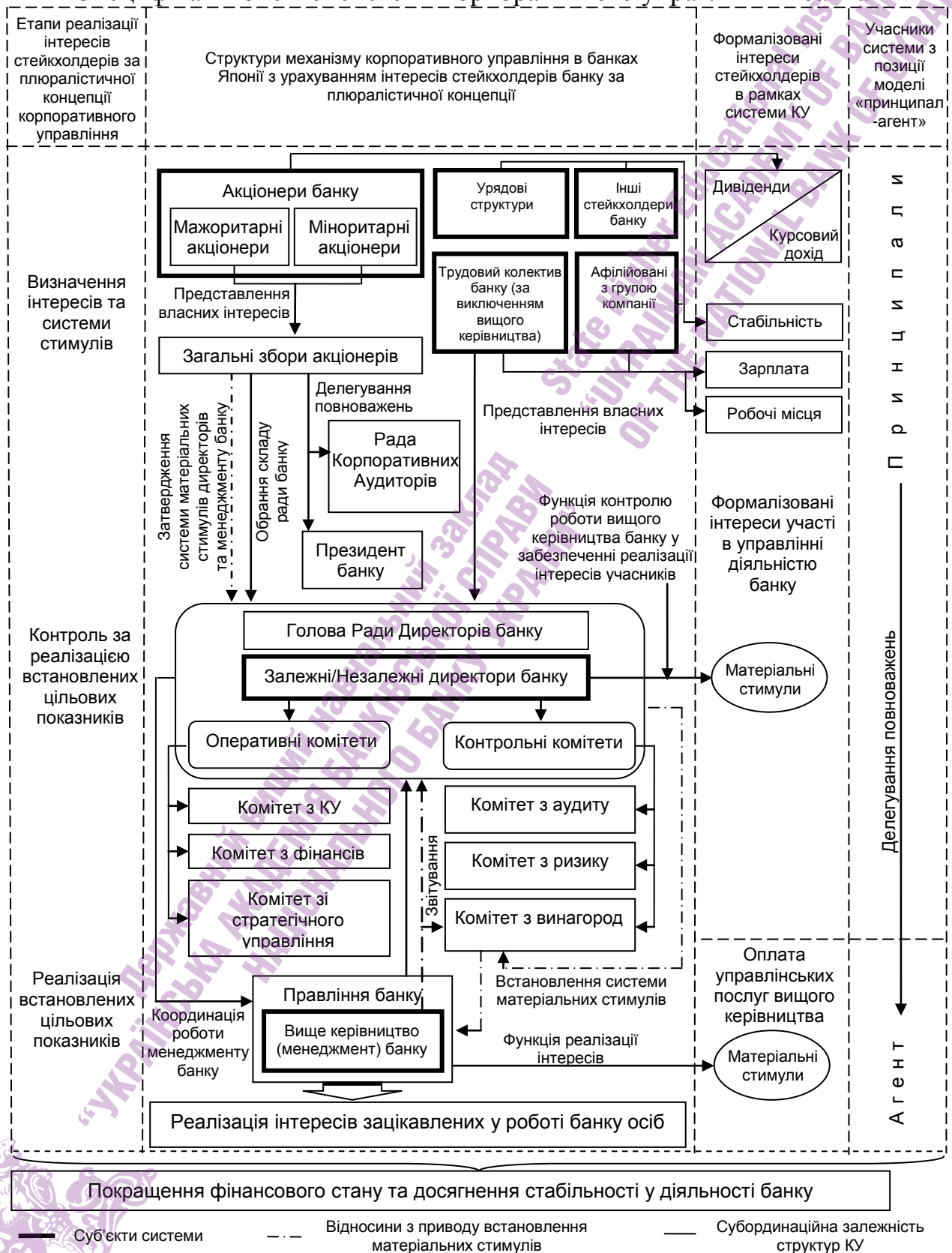


Рисунок Ж.1 – Специфіка Японської системи корпоративного управління в банках

Додаток 3

Специфіка Німецької системи корпоративного управління в банках

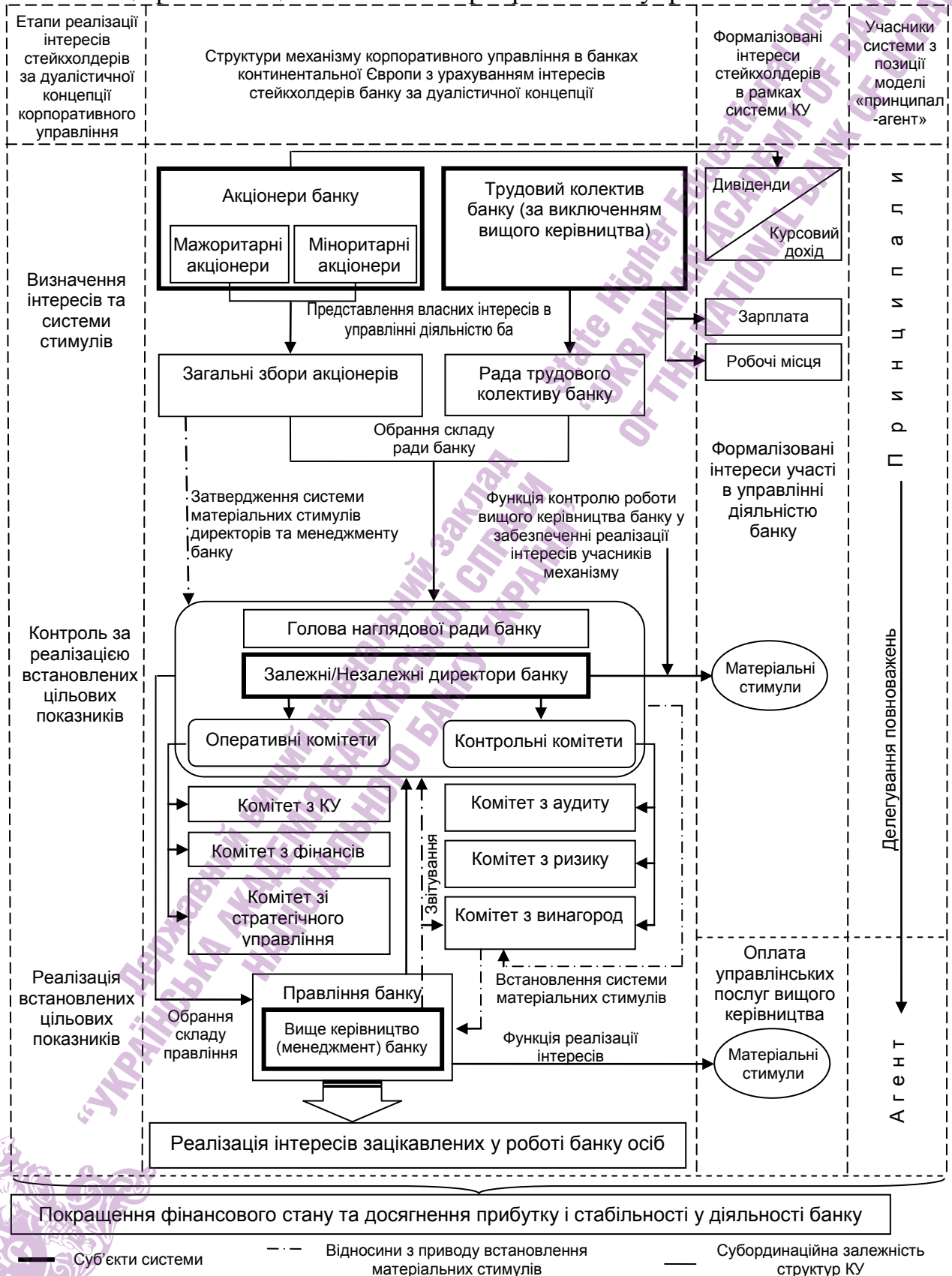


Рисунок 3.1 – Специфіка Німецької системи корпоративного управління в банках

## Додаток К

## Складові стимулів для незалежних членів рад директорів

Таблиця К1 – Основні компоненти стимулів для забезпечення належного рівня контролю незалежними членами ради

Структура матеріальних стимулів незалежного директора			Розмір матеріальних стимулів, тис.дол.			Зміни після кризи	«Плата за присутність»
			У середньому	Min.	Max.		
1	2	3	4	5	6	7	8
Англосаксонські банки	За головування:	у раді директорів	-	-	-	Директори мають відносно вищий розмір матеріальних стимулів в абсолютному вираженні Кількість готівки у структурі зменшилася Вводяться відстрочки виплат та затримки для оцінки результатів діяльності банків	використовується
		у комітеті з аудиту	72,5	46,0	99,0		
		у інших комітетах	36,7	25,3	48,0		
	За членство:	у раді директорів	-	-	-		
		у комітеті з аудиту	35,0	27,0	43,0		
		у інших комітетах	29,3	23,5	35,0		
За засідання	1,8 (не залежить від події)						
Європейські банки	За головування:	у раді директорів	-	-	-	Регулювання даної сфери зазнало змін та стало суворішим  Суттєвих змін у кількісних показниках за останні 5 років не виявлено	використовується
		у комітеті з аудиту	43,4	29,3	84,7		
		у інших комітетах	22,4	12,2	32,5		
	За членство:	у раді директорів	36,9	5,0	68,8		
		у виконавчому комітеті	19,0	10,1	28,0		
		у комітеті з аудиту	22,3	2,2	42,4		
		у інших комітетах	11,4	6,5	16,4		
	За засідання:	у раді директорів	4,9	0,3	9,4		
		у виконавчому комітеті	1,5	0,3	2,6		
		у комітеті з аудиту	2,4	0,3	4,4		
		у інших комітетах	2,2	1,3	3,0		

продовження додатку К  
продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	
Азійські банки	<b>За головування:</b>	у раді директорів	39,7	39,6	39,8	Абсолютне вираження розміру стимулів зростає	використовується	
		у комітеті з аудиту	18,8	13,3	27,61			
		у інших комітетах	10,0	8,0	12,0			
	<b>За членство:</b>	у раді директорів	37,0	26,5	55,2			Менш гнучка система матеріальних стимулів все ще присутня
		у комітеті з аудиту	12,2	8,0	18,4			
		у інших комітетах	6,6	5,3	7,9			
	<b>За засідання:</b>	у раді директорів	-	-	-			
		у комітеті з аудиту	0,3	0,3	0,3			
		у інших комітетах	0,3	0,3	0,3			



State Higher Educational Institution  
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"  
Державний вищий навчальний заклад  
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКИХ СПРАВ"  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ



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”

