

**Данные об авторе**

**Ковальчук И.В.,**

к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий

e-mail: inna.kiev.nuft@gmail.com

**Data about author**

**Kovalchuk I.,**

Ph.D, assistant professor, National University of Food Technologies

e-mail: inna.kiev.nuft@gmail.com

УДК 336.7:334.78:331.5:330.341.1:338.22:005.44

DOI: 10.5281/zenodo.1245540

Л.Ю. ЧОБАЛЬ

## Корпоративне управління в банках в контексті глобалізації

*У статті дано трактування поняття «корпоративне управління». Виділено два підходи до розвитку агентської теорії – позитивна теорія, яка ґрунтується на нематематичному ситуаційному підході та приділяє увагу вивченню конкретних ситуацій, впливу контрактних технологій, людського та фінансового капіталу, та теорія «агент–принципал», яка має математичну спрямованість, акцентуючи увагу на невизначеності та інформаційній асиметрії. Виокремлено основні проблемні питання агентської теорії у контексті глобалізаційних процесів та шляхи їх вирішення.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, менеджмент, банки, агентська теорія, агент, принципал, кредити, акціонери.

Л.Ю. ЧОБАЛЬ

## Корпоративное управление в банках в контексте глобализации

*В статье дана трактовка понятия «корпоративное управление». Выделены два подхода к развитию агентской теории – позитивная теория, основанная на нематематическом ситуационном подходе и уделяющая внимание изучению конкретных ситуаций, влиянию контрактных технологий, человеческого и финансового капитала, и теория «агент–принципал», которая имеет математическую направленность, акцентируя внимание на неопределенности и информационной асимметрии. Выделены основные проблемные вопросы агентской теории в контексте глобализационных процессов и пути их решения.*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, менеджмент, банки, агентская теория, агент, принципал, кредиты, акционеры.

L. CHOBAL

## Corporate governance in banks in the context of globalization

*The article gives an interpretation of the notion of «corporate governance». There are two approaches to the development of agency theory – a positive theory that based on a non–mathematical situational approach and focuses on the study of specific situations, the impact of contract technologies, human and financial capital, and the theory of «agent–principal», which has a mathematical orientation, focusing on uncertainty and information asymmetry. The main issues of agency theory in the context of globalization processes and ways of their solution are singled out.*

**Keywords:** corporate governance, management, banks, agency theory, agent, principal, loans, shareholders.

**Постановка проблеми.** В Україні впровадження принципів корпоративного управління набуває надзвичайної ваги. Для вітчизняних банків питання корпоративного управління набувають особливої актуальності в контексті входження іноземного капіталу та зростання рівня конкуренції. Як показує досвід, у сфері корпоративного управління

іноземні банки приносять з собою елементи нової, вищої корпоративної культури. Це виражається в тому, що іноземні банки дотримуються стандартів розкриття інформації, бухгалтерського обліку та фінансової звітності, побудованих на кращих світових зразках, вони ефективніше і професійно управляють кадрами, в них краще функціонує

контроль акціонерів над менеджментом. З приходом іноземного капіталу вітчизняні банки змушені підвищувати рівень корпоративного управління аби успішно конкурувати із західними банківськими установами, а якщо витримати конкуренцію не вдасться і виникне необхідність продажу банку, то відчутно підвищити його вартість. Адже зараз вже не викликає сумніву, що корпоративне управління є важливим чинником зростання вартості бізнесу.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Дослідженню проблем трансформації банківської діяльності в глобальному середовищі присвятили свої праці чимало іноземних та вітчизняних вчених, зокрема: М. Алексеєнка, О. Білоруса, Д. Герда, О. Дзюблюка, В. Лаврушина, З. Луцишина, Г. Маніловської, О. Мертенса, О. Петрика, О. Плотнікова, П. Роуза, С. Сіденка та ін. Однак недостатній рівень вивченості цих питань у науковій літературі зумовлює необхідність у подальших дослідженнях.

**Мета статті** – визначити роль і значення корпоративного управління в банках в контексті глобалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Інтерес до практики корпоративного управління та відокремлення власності від управління почав формуватися у 1980-х рр. і широко обговорювався в середині 1990-х. Протягом десятиріччя було опубліковано велику кількість наукових праць, присвячених дослідженню різних аспектів корпоративного управління, і зараз цей напрям сформувався як достатньо самостійний та актуальний. Однак, незважаючи на підвищений інтерес до проблем корпоративного управління, загальноприйнятого визначення цього поняття в теорії та практиці на склалося.

Так, в офіційних документах Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) корпоративне управління визначається як відносини між органами управління компанії, її акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Корпоративне управління також задає схему визначення цілей компанії та способів їх досягнення, включаючи моніторинг діяльності. Досить часто корпоративним управлінням називають оперативне керівництво, але, на наш погляд, необхідно чітко розрізняти ці поняття. Функцією оперативного керівництва є ухвалення оперативних рішень і контроль за їх виконанням підлеглими співробітниками. Корпоративне управління знаходить-

ся на більш високому рівні ухвалення рішень, які спрямовані на контроль діяльності менеджменту і забезпечення підзвітності. І лише у сфері стратегії й контролю ризиків функції оперативного керівництва й корпоративного управління перетинаються. Найбільш повним вважаємо таке трактування: корпоративне управління – це система відносин, яка включає взаємини між керівництвом банку, радою директорів, акціонерами й іншими зацікавленими сторонами, контроль за діяльністю банку, процеси визначення цілей компанії і засобів їх досягнення, створення механізмів зацікавленості ради директорів та керівництва у досягненні поставлених цілей.

Оскільки корпоративне управління – це насамперед система відносин, то їх розвиток значною мірою зазначається досконалістю правового поля. У цьому зв'язку відзначимо, що в міжнародній практиці природні процеси рецепції і уніфікації правових норм відбуваються як у межах однієї держави, так і в регіональному та всесвітньому масштабах. На національному рівні розвиток корпоративного законодавства (акціонерного права) не може бути успішним без урахування взаємного впливу норм інших країн.

Практика засвідчила, що досягнення в галузі корпоративного права швидко сприймаються законодавством інших країн, тому цей процес дійсно має глобальний характер, адже «право акціонерних товариств у кожній країні створюється зусиллями всіх країн світу» [10]. При цьому уніфікація законодавчої бази відбувається не за допомогою міжнародних договорів, а переважно шляхом односторонньої рецепції понять, правових конструкцій та норм іноземного акціонерного права. Однак не всі юристи вважають таке зближення правових систем уніфікацією, розглядаючи його лише як копіювання або імітацію іноземного права [9].

В основу формування принципів корпоративного управління покладено агентську теорію, відтак між ними існує тісний взаємозв'язок. Агентська теорія була сформульована у 1960–1970 рр. і є одним із напрямів неоінституційної економічної теорії. Розподіл функцій управління між власниками та менеджментом виник у процесі еволюції форм власності від одноосібного володіння до корпоративної власності. Корпоратизація власності відбувається за рахунок емісії пайових цінних паперів (акцій), вона виникла і почала активно використовуватися як інструмент залучення капі-

талу після другої промислової революції. Корпорації як акціонерна форма власності можуть виконувати проекти, реалізація яких вимагає передачі власниками функції оперативного контролю за діяльністю та станом активів фінансовим менеджерам – агентам. Агентська (принципал–агентська) модель передбачає, що у ділові відносини вступають дві сторони, одна з яких – принципал – володіє і розпоряджається на свій розсуд фінансовими ресурсами та реалізує комплекс дій, спрямованих на досягнення стратегічної мети, а друга – агент – є найманим працівником та діє за дорученням принципала в його інтересах.

Прийнято виділяти два підходи до розвитку агентської теорії – позитивна теорія та теорія «агент–принципал». Обидві теорії досліджують договірні взаємовідносини між сторонами, які намагаються максимізувати доходи та досягають компромісу через підписання взаємовигідних контрактів, тобто розглядається можливість укладання «парето–оптимальних контрактів». Ключова відмінність між теоріями полягає у тому, що позитивна теорія ґрунтується на нематематичному ситуаційному підході та приділяє увагу вивченню конкретних ситуацій, впливу контрактних технологій, людського та фінансового капіталу. Теорія «агент–принципал» має математичну спрямованість, акцентуючи увагу на невизначеності та інформаційній асиметрії. Пізніше була створена третя теорія – зацікавлених сторін, яка поєднала у собі обидві теорії. Теорія зацікавлених сторін допускає, що менеджер у своїх діях керується інтересами не тільки принципала, а й усіх зацікавлених сторін. Ця теорія розглядає компанію як мережу контрактів між менеджерами та стейкхолдерами всіх рівнів.

У будь–якому разі принципал та агент укладають контракт, який може існувати у двох формах: формалізованій – через підписання двосторонніх домовленостей у вигляді контракту, та неформалізованій – через усні домовленості. У контракті фіксуються стратегічні та тактичні цілі, яких повинен досягти агент; обсяг капіталу, який принципал передає агенту на фінансування реалізації зазначеної стратегії; винагороду, яку отримує агент за виконану роботу у разі досягнення поставлених цілей; санкції у разі невиконання зобов'язань та порушення умов контракту. У контракті також зазначаються пункти, які зобов'язують агента працювати та використовувати

переданий йому капітал виключно для досягнення встановлених принципалом цілей.

Агентська модель визначає параметри контролю з боку принципала за діяльністю агента щодо виконання ним зазначених у договорі умов, а також методи заохочення та штрафні санкції для агентів.

У процесі реалізації моделі агентських відносин можуть виникнути не прогнозовані ситуації як з боку агента, так із боку принципала. З боку агента, по–перше може виявитися недостатній рівень ефективності реалізації поставлених завдань, по–друге, агент може стати принципалом, найнявши для вирішення поставлених перед ним завдань свого власного агента, по–третє, агент може мати власні цілі, які входять у суперечність з цілями принципала, і по–четверте, агент може використати надані принципалом фінансові ресурси для досягнення своїх цілей (таку поведінку називають опортуністичною) [11]. З боку принципала переважно виникають ускладнення з чітким визначенням мети діяльності агента, неефективністю постановки завдань перед агентом та забезпеченням його необхідними ресурсами.

Розглянуте дозволяє виокремити основні проблемні питання агентської теорії у контексті глобалізаційних процесів та шляхи їх вирішення. Першочерговим питанням, що потребує вирішення, є недостатня ефективність агента, яка виникає внаслідок помилок принципала у процесі вибору агентів та може бути компенсована стратегією вкладення ресурсів у підвищення кваліфікації, ефективності та лояльності агентів, тобто формування стійкої позитивної мотивації агента. Не менш важливим є питання некоректної постановки принципалом завдання агентів, що може призвести до значних та довгострокових витрат. Одним із шляхів вирішення проблем некоректності є стратегія постановки загального завдання принципалом у поєднанні зі збором повної інформації про очікуваний кінцевий результат. Одночасно це зменшує витрати на контроль, спрямований на зниження асиметрії інформації. Асиметрія інформації зменшується за умови її горизонтальної циркуляції між агентами, що беруть участь у прийнятті рішень та реалізації загальних завдань.

Отже, розвиток агентських відносин та відокремлення власності від управління були зумовлені активізацією глобалізаційних процесів, що й створило об'єктивну потребу у формуванні системи корпоративного управління. Слід підкреслити, що загаль–

**Напрями розвитку корпоративного управління у банку \***

<b>Напрями</b>	<b>Елементи</b>
Вимоги до стратегії банку, професійна етика та чесність	Стратегія банку та корпоративна культура Фідуціарні обов'язки Конфлікт інтересів Операції з пов'язаними особами Зворотний зв'язок (раннє інформування)
Діяльність спостережної ради	Роль і відповідальність спостережної ради Критерії професійної належності та відповідності Незалежність членів спостережної ради Структура, формування та процедура діяльності спостережної ради Комітети спостережної ради
Діяльність правління банку як виконавчого органу банку	Роль і відповідальність правління банку Структура, склад та процедура роботи правління банку Оцінка діяльності та винагорода членів правління банку Планування наступництва
Організація управління ризиками та внутрішній контроль	Управління ризиками Дотримання законодавства України та внутрішніх процедур банку Внутрішній аудит Зовнішній аудит
Розкриття інформації та її прозорість	Ринкова дисципліна та принципи інформаційної політики Публічний річний звіт Інші джерела розкриття інформації
Управління в групах компаній, до яких входять банки	Групи компаній, до яких входять банки

\* складено автором

ні принципи корпоративного управління, розроблені для корпорацій, прийнятні й для банківських установ, проте у системі корпоративного управління банків особливий акцент робиться на адекватність системи контролю, достовірність звітності, якість аудиту і нагляду з боку керівних органів. Це пояснюється тим, що банківська діяльність належить до найбільш регульованих видів економічної діяльності у будь-якій країні світу і саме у банківському секторі діє велика кількість міжнародних організацій, які займаються питаннями регулювання.

Серед документів, що стосуються корпоративного управління, найбільш авторитетним в Україні визнано рекомендації НБУ, на другому місці – вказівки Базельського комітету, і далі – «Принципи корпоративного управління», затверджені ДКЦПФР України у 2003 р.

У методичних рекомендаціях НБУ визначено такі ключові положення корпоративного управління в банках, як роль акціонерів у захисті вкладників та інших зацікавлених осіб, професійна поведінка і чесність працівників банку, розподіл повноважень, компетенції та відповідальності між акціонерами, спостережною радою і правлінням, стратегія розвитку банку та контроль за її реалізацією, а також питання розкриття інформації та прозорості (див. таблицю).

Також в документі Національного банку України вказується, що корпоративне управління в банках потребує розроблення та впровадження інноваційних, дієвих та ефективних правових, регуляторних та інституційних інструментів управління та контролю.

**Висновки**

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що, незважаючи на покращання окремих аспектів корпоративного управління, рівень його розвитку у вітчизняних банках є недостатнім, тому банкам слід спрямовувати більше зусиль на зростання якості системи корпоративного управління. Підвищення рівня корпоративного управління дозволить банкам вирішити питання проблемних кредитів й зміцнити довіру потенційних контрагентів (вкладників, клієнтів, кредиторів, інвесторів). Від створення належної системи корпоративного управління у банківському секторі виграють усі зацікавлені сторони, зокрема: банки підвищать ефективність своєї діяльності; банківська система в цілому приверне нових вкладників, позичальників, інвесторів та інших контрагентів; акціонери банків отримають упевненість у забезпеченні захисту і підвищенні прибутковості своїх інвестицій; держава зможе розраховува-

ти на підтримку банківського сектора в напрямі зміцнення конкурентоспроможності національної економіки та боротьби з шахрайством і корупцією; суспільство скористається перевагами зростання національного багатства.

### Список використаних джерел

1. Важинський Ф.А. Антикризове фінансове управління як економічна система / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук–техн. пр. – Львів: РВВ НЛТУ України, 2010. – Вип. 20.3. – С. 127–132.
2. Важинський Ф. А. Вплив корпоративного управління на вартість банку / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук, П.П. Гаврилко // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. – 2011. – Т. 2. – С. 215–222.
3. Важинський Ф.А. Механізм регулювання інвестиційної діяльності в регіоні / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково–технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.7. – С. 138–143.
4. Важинський Ф.А. Сутність банківського іпотечного кредитування / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.–техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.2. – С. 151–156.
5. Гаврилко П.П. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах / П.П. Гаврилко, А.В. Колодійчук, М.Ю. Лалакулич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.4. – С. 158–164.
6. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 211–216.
7. Колодійчук А.В. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України / А.В. Колодійчук, В.М. Пісний // Збірник науково–технічних праць НЛТУ України. – 2009. – Вип.19.13. – С. 172–178.
8. Пісний В.М. Транснаціональні злиття і поглинання як конкурентна стратегія банків / В.М. Пісний, А.В. Колодійчук // Збірник науково–технічних праць НЛТУ України. – 2009. – Вип.19.12. – С. 244–250.
9. Matteucci M. Introduction a l'etude systematique du droit uniforme. Academie de droit international. Recueil des Cours / M. Matteucci. – 1957. – Т. 91. – 338 р.
10. Ripert G. Traite elementaire de droit commercial / G. Ripert. – Paris. – 1980. – 678 р.
11. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism / Oliver E. Williamson. The Free Press. N.Y., 1985. – Business & Economics. – 450 р.

### References

1. Vazhynskiy F.A. Antykrizove finansove upravlinnia yak ekonomichna systema / F.A. Vazhynskiy, A.V. Kolodiichuk // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy: zb. nauk–tekhn. pr. – Lviv: RVV NLTU Ukrainy, 2010. – Vyp. 20.3. – S. 127–132.
2. Vazhynskiy F. A. Vplyv korporatyvnoho upravlinnia na vartist banku / F.A. Vazhynskiy, A.V. Kolodiichuk, P.P. Havrylko // Stratehiia i mekhanizmy rehuliuвання promyslovoho rozvytku. – 2011. – Т. 2. – С. 215–222.
3. Vazhynskiy F.A. Mekhanizm rehuliuвання investytsiinoi diialnosti v rehioni / F.A. Vazhynskiy, A.V. Kolodiichuk // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy : zbirnyk naukovo–tekhnichnykh prats. – Lviv: RVV NLTU Ukrainy. – 2010. – Vyp. 20.7. – S. 138–143.
4. Vazhynskiy F.A. Sutnist bankivskoho ipotechnoho kredyтування / F.A. Vazhynskiy, A.V. Kolodiichuk // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy : zb. nauk.–tekhn. prats. – Lviv: RVV NLTU Ukrainy. – 2010. – Vyp. 20.2. – S. 151–156.
5. Havrylko P.P. Osnovni faktory vynyknennia kryzovykh yavysch na promyslovykh pidpriemstvakh / P.P. Havrylko, A.V. Kolodiichuk, M.Iu. Lalakulych // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2012. – Vyp. 22.4. – S. 158–164.
6. Dolishnii I.M. Motyvatsiia personalu yak obiekt upravlinnia na pidpriemstvi / I.M. Dolishnii, A.V. Kolodiichuk // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2010. – Vyp. 20.5. – S. 211–216.
7. Kolodiichuk A.V. Osoblyvosti funktsionuvannia mashynobudivnykh pidpriemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy / A.V. Kolodiichuk, V.M. Pisnyi // Zbirnyk naukovo–tekhnichnykh prats NLTU Ukrainy. – 2009. – Vyp.19.13. – S. 172–178.
8. Pisnyi V.M. Transnatsionalni zlyttia i pohlynannia yak konkurentna stratehiia bankiv / V.M. Pisnyi, A.V. Kolodiichuk // Zbirnyk naukovo–tekhnichnykh prats NLTU Ukrainy. – 2009. – Vyp.19.12. – S. 244–250.
9. Matteucci M. Introduction a letude systematique du droit uniforme. Academie de droit international. Recueil des Cours / M. Matteucci. – 1957. – Т. 91. – 338 р.
10. Ripert G. Traite elementaire de droit commercial / G. Ripert. – Paris. – 1980. – 678 р.
11. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism / Oliver E. Williamson. The Free Press. N.Y., 1985. – Business & Economics. – 450 р.

### Дані про автора

#### Чобаль Л.Ю.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту туристично-го та готельно-ресторанного бізнесу Ужгородського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Данные об авторе**

**Чобаль Л.Ю.,**

к.э.н., доцент кафедры менеджмента туристического и гостинично-ресторанного бизнеса Ужгородского торгового-экономического института Киевского национального торгового-экономического университета  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Data about author**

**Chobal L.,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business Management Uzhgorod Institute of Trade and Economics of the Kyiv National University of Trade and Economics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua