

УДК 005.34

ХУДІК Олена, аспірант кафедри банківської справи КНТЕУ

## КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СИСТЕМА ВІДНОСИН УЧАСНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ

*Узагальнено існуючі підходи економічної теорії і практики до проблеми розуміння і трактування сутності корпоративного управління в умовах запровадження передової світової практики у створюваних та функціонуючих вітчизняних системах управління, сформульовано авторське визначення сутності корпоративного управління.*

*Ключові слова:* корпоративне управління, банк, агентська проблема, принцип залишкового контролю, теорія агентських витрат, зацікавлені особи.

*Худик Е. Корпоративное управление как система отношений участников деятельности. Обобщены существующие подходы экономической теории и практики к проблеме понимания и трактовки сущности корпоративного управления в условиях внедрения передовой мировой практики в новых и функционирующих отечественных системах управления, сформулировано авторское определение сущности корпоративного управления.*

*Ключевые слова:* корпоративное управление, банк, агентская проблема, принцип остаточного контроля, теория агентских издержек, заинтересованные лица.

**Постановка проблеми.** Дотримання високих стандартів корпоративного управління в контексті глобалізаційних процесів є обов'язковою вимогою інвесторів до потенційних партнерів, лістингу на фондових біржах, що покращує можливості залучення банком інвестицій і дозволяє зменшити вартість залучення капіталу. Орієнтоване на зростання вартості банку корпоративне управління оптимізує весь комплекс бізнес-процесів і тим самим сприяє збільшенню його прибутків.

Зважаючи на зростання інтересу інвесторів, кредиторів, органів нагляду, суспільства, акціонерів та менеджменту банків (далі – зацікавлених осіб) до корпоративного управління (далі – КУ), можна зробити висновок про відповідне зростання актуальності питання розуміння сутності цього явища, розробки і впровадження ефективної системи КУ, а також поліпшення якості існуючих систем КУ у вітчизняних банках.

Однак лишається певна неузгодженість щодо трактування власниками сутності корпоративного управління. Через це у подальшому при налагодженні системи КУ багато банків припускаються помилок, які призводять до фінансових збитків акціонерів компанії. Усуненню зазначеної проблеми сприятиме узагальнення існуючих підходів сучасної економічної теорії і практики щодо розуміння і трактування сутності корпоративного управління.

---

© Худік О., 2013

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти проблеми тлумачення корпоративного управління в банках розглядаються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями і практиками, однак єдиного підходу до розуміння його сутності в сучасній економічній літературі досі не сформовано. Це можна пояснити тим, що автори підходили до формування визначення з різних позицій, спираючись на власні наукові пріоритети.

Питання корпоративного управління розглядається широким колом науковців і практиків [1–12], загальне інформаційне надбання можна згрупувати таким чином:

- законодавчі та нормативні акти, серед основних: Закони України "Про Національний банк України", "Про банки і банківську діяльність", "Про акціонерні товариства"; Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку "Про затвердження Принципів корпоративного управління";
- методичні рекомендації, розроблені світовою спільнотою та вітчизняними практиками, зокрема: Рекомендації з посилення корпоративного управління Базельського комітету з банківського нагляду; Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України та Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, розроблені НБУ;
- внутрішні нормативні положення банків, що регламентують питання організації корпоративного управління та врегулювання низки фінансових аспектів, що виникають у процесі реалізації корпоративної стратегії;
- наукові праці з теорії та методології корпоративного управління зарубіжних та вітчизняних авторів – Дж. Гелбрейт [1], А. Берлі, Г. Мінз [2], Р. Коулз [3], М. Дженсен, У. Меклінг [4], П. Друкер [5], К. Маєр [6], В. Гриньова [9], В. Євтушевський [10], І. Івасів [11], О. Краковський [12].

Незважаючи на значні здобутки дослідників щодо організації та налагодження якісної системи корпоративного управління, залишається невирішеним питання єдиного трактування сутності КУ в банках, що створює перешкоди на шляху практичного впровадження його принципів і засад.

**Метою статті** є розв'язання проблеми неузгодженості підходів до трактування сутності корпоративного управління шляхом узагальнення існуючих у сучасній економічній теорії і практиці підходів до розуміння сутності явища та формулювання авторського концептуального підходу до його трактування, що сприятиме впровадженню прогресивного світового досвіду у створюваних і функціонуючих вітчизняних системах управління.

**Результати дослідження.** До тлумачення та розуміння сутності корпоративного управління для вітчизняних банків найбільш логічно підходити з позицій узагальнення існуючих підходів сучасної економічної теорії і практики та їх критичної оцінки.

Інтерес до корпоративного управління з боку зацікавлених в ефективному функціонуванні банку сторін цілком мотивований: як для інсайдерів, так і для зовнішніх спостерігачів наявність системи якісного КУ – запорука більшої інформаційної відкритості й прозорості, що само собою підвищує інвестиційну привабливість, допомагає в залученні довгострокових інвестицій, здешевлює вартість кредитних ресурсів і, в кінцевому результаті, підвищує вартість банку.

Дослідження проблем запровадження у діяльність вітчизняних банків засад корпоративного управління дає змогу виділити найбільш істотні перешкоди, а саме:

- неповна відповідність сучасного рівня українського законодавства у сфері корпоративного управління міжнародним стандартам, зокрема у ньому немає ефективно діючих норм, регулюючих відповідальність керівників корпорацій за свої дії на шкоду акціонерному товариству, закріплюючих відповідальність за зловживання акціонерів;
- слабке сприйняття вітчизняними компаніями (у т. ч. банками) так званої "соціальної функції" як необхідного елементу існування корпорацій;
- наявність специфічних "тісних" відносин між керівництвом і власниками великих пакетів акцій;
- слабке сприйняття українськими компаніями сучасних тенденцій розвитку корпоративного управління, заснованих на формуванні якісно нових взаємин суб'єктів корпоративного управління.

Полеміка довкола цього питання розгорнулася через відсутність у сучасних наукових колах єдиного підходу до тлумачення та розуміння сутності КУ. Отже, доцільно критично розглянути найбільш поширені підходи щодо трактування цього питання та шляхом синтезу конструктивних аспектів розглянутих позицій сформулювати визначення категорії "корпоративне управління".

Більшість науковців схиляються до думки, що КУ в нефінансових установах не має суттєвих відмінностей від КУ в банках [1, с. 114]. Поділяючи їхні погляди, варто розглянути всі наукові та практичні підходи до визначення і трактування сутності корпоративного управління, керуючись тим, що основним його об'єктом є корпорація, яка може являти собою банки та їх об'єднання.

Підходи до визначення сутності корпоративного управління доцільно згрупувати таким чином:

- розвиток сутності корпоративного управління в працях зарубіжних науковців;

- підходи спеціалізованих міжнародних організацій до трактування сутності КУ;
- сучасні трактування сутності КУ вітчизняними науковцями;
- позиції державних органів регулювання, щодо визначення суті "корпоративного управління".

Зарубіжні науковці, які першими розпочали роботу над визначенням сутності КУ та його специфіки, на сьогодні найбільш детально опрацювали зазначену проблему і виявили низку проблем, пов'язаних із впровадженням засад КУ у процес управління компанією в цілому.

На початку 30-х років ХХ ст. Адольф Берле і Гардінер Мінкс шляхом детальних досліджень та експериментів дійшли висновку, що інтереси контролю над корпорацією радикально відмінні від інтересів володіння власністю корпорації [2]. Таким чином, інтереси власників капіталу і агентів, які здійснюють управління цим капіталом, не співпадають. Тому процес розподілу прав власності і контролю стикається з проблемою невідповідності інтересів власників і найманих менеджерів, яка в економічній літературі відома як агентська проблема.

У 1937 р. Рональд Коулз розробив контрактну теорію фірми, прямо пов'язану з розв'язанням агентської проблеми. На його думку, конфлікт інтересів, що виникає між власниками та менеджерами, вирішується укладенням відповідного контракту, що якнайповніше включає в себе всі права і умови співпраці сторін. Проте проблема таким чином не вирішується, адже передбачити всі можливі ситуації, пов'язані з управлінськими процесами, неможливо. Саме тому відносини між сторонами, що домовляються, ґрунтуються на принципі залишкового контролю, за яким менеджер має право приймати рішення на свій розсуд залежно від ситуації, яка не знайшла відображення у контракті. Фактично згідно з цим підходом власники погоджуються приймати на себе додаткові витрати, пов'язані з розбіжністю інтересів [3, с. 386–405].

Означені вище проблеми детально були розроблені Майклом Дженсеном і Вільямом Маклінгом, які сформулювали теорію агентських витрат у 70-х роках ХХ ст. Агентські витрати – це величина втрат для інвесторів, які пов'язані з розподілом прав власності та контролю [4, с. 118–191].

Над проблемою корпоративного управління працював також Пітер Друкер, який у 1945 р. зазначив, що корпоративне управління орієнтоване на створення таких моделей управління корпораціями, в яких акціонери дійсно могли б реалізувати свої права та обов'язки [5]. Згідно з позицією М. Дженсена і В. Маклінга модель КУ повинна бути побудована таким чином, щоб мінімізувати агентські витрати, залишаючи за акціонерами повноцінний корпоративний контроль.

Серед специфічних підходів, що тяжіють до юридично-правової оцінки діяльності корпорацій та організації корпоративного управління, цікава зокрема думка К. Маєра, який вважає, що КУ є саме організаційною угодою, за якою певна компанія репрезентує та обслуговує інтереси власних

інвесторів. Така угода може охоплювати різні аспекти діяльності корпорації – організацію роботи вищих керівних органів, систему мотивації персоналу, процедуру банкрутства тощо. До того ж необхідність такої угоди впливає, на думку науковця, здебільшого із відмежування права власності від процесу управління сучасним акціонерним товариством [6, с. 25].

Можна погодитися з тим, що основна функція корпоративного управління повинна забезпечувати діяльність компанії в інтересах колективних акціонерів, які здійснюють її фінансування. Потрібно зазначити, що зведення змісту корпоративної діяльності лише до її юридичних, навіть інституційних аспектів є певним спрощенням.

Спеціалізовані міжнародні організації, серед яких Світовий банк, Базельський комітет з питань банківського нагляду, Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), Міжнародна фінансова корпорація та інші, формуючи свої підходи до трактування сутності поняття "корпоративного управління", керувалися теоретичними розробками зарубіжних науковців.

Фахівці Міжнародної фінансової корпорації визначають КУ як систему виборних та призначених органів акціонерного товариства, яка управляє ним, відбиває баланс інтересів його власників і спрямована на отримання максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства в межах чинного законодавства [7, с. 90].

Корпоративне управління слід розглядати не як просту сукупність юридичних, організаційних норм і правил, у рамках яких функціонує певна корпорація, а як систему економічних, навіть соціально-економічних відносин, на базі яких формуються стосунки як між усіма учасниками конкретної структури, так і між учасниками і зовнішніми агентами, що є суб'єктами інституційного регулювання.

Саме тому визначення, запропоноване ОЕСР і Світовим банком, є найбільш чітким. Згідно з ним КУ є невід'ємним елементом принципів корпоративного управління, розроблених цими організаціями в 1999 р., і являє собою систему виборних і назначених органів, що здійснюють управління діяльністю публічних акціонерних товариств, яка відображає баланс інтересів власників і орієнтована на забезпечення максимально можливих прибутків від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в рамках законодавчо визначених норм [8].

У вітчизняній науці питання корпоративного управління в цілому, та його сутності зокрема розглядаються відносно недавно, але чимало науковців, переосмисливши здобутки західної економічної теорії та практики, сформуvalи власну думку щодо сутності КУ [9–12].

У найбільш загальному значенні поняття "корпоративного управління", як зазначає В. Гриньова, походить від англійського "corporate governance", що в буквальному перекладі означає "корпоративне управління" або "корпоративний уряд". Відповідно до цього термін

"корпоративне управління" досить часто розглядається саме як процес організації діяльності вищих керівних органів корпорації [9, с. 39].

На думку В. Євтушевського, КУ – "процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації" [10, с. 17]. І. Івасів визначає це явище як "систему відносин між власниками, органами управління компанією, а також її клієнтами, працівниками, кредиторами, інвесторами, органами влади з метою забезпечення добробуту власників та суспільства в цілому" [11, с. 209]. Такий підхід акцентує увагу на соціальній відповідальності компанії та її залежності від стейкхолдерів.

Прихильником поглядів Берле, Мінза, Дженсена і Мерклінга є Олександр Краковський, президент інвестиційної компанії "Prime capital Securities", який визначає корпоративне управління як практику і вивчення шляхів вдосконалення взаємовідносин між різними зацікавленими сторонами в корпорації. Корпоративне управління сконцентроване насамперед на відносинах між керівництвом, різними класами акціонерів і кредиторами. Основне питання – це механізми контролю аутсайдерами інсайдерів [12]. Цю позицію можна вважати найбільш слушною, оскільки корпоративне управління, як і будь-яка інша система науково-практичних знань, має постійно перебувати в розвитку і вдосконалюватися, збагачуючись не лише теоретичними гіпотезами і судженнями, а й практичними надбаннями зі створення системи ефективної взаємодії між стейкхолдерами корпорації.

Вітчизняні органи державного регулювання (Національний банк України та Державна комісія з цінних паперів та фондових ринків) офіційно засвідчили свої позиції щодо сутності КУ. Так, НБУ в методичних вказівках з інспектування банків "Система оцінки ризиків" визначає КУ як "систему організації діяльності та контролю банку". Корпоративне управління визначає розподіл прав і обов'язків між різними учасниками корпорації, а саме: спостережною радою банку (радою директорів), керівництвом (правлінням) банку, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами (для банків – насамперед вкладниками та іншими кредиторами), а також правила та процедури прийняття рішень щодо справ банку. У такий спосіб забезпечується визначення та виконання завдань організації та моніторинг її діяльності. Основна мета КУ – забезпечити чесний та прозорий бізнес, відповідальність та підзвітність усіх залучених до цього сторін [13].

Позиція Державної комісії з цінних паперів та фондових ринків зафіксована у Законі України "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні" (зі змінами і доповненнями), згідно з яким корпоративне управління – "система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством" [14].

Потрібно зауважити, що в положеннях Закону України "Про акціонерні товариства" [15] досі не визначено підхід до трактування сутності КУ та його функціонального навантаження в акціонерних товариствах, що у практичній площині стримує та ускладнює процес належної організації такої системи.

Аналіз чинного законодавства України, згідно з яким здійснюється організація, контроль та нагляд за станом системи корпоративного управління у вітчизняних банках, виявив неузгодженості, що актуалізує потребу внесення коригувань та змін до них. Проблемними та досі неврегульованими щодо організації ефективної системи КУ залишаються такі питання:

- відсутність законодавчо формалізованого визначення сутності поняття "конфлікт інтересів", порядку ідентифікації та законних інструментів врегулювання ситуацій, що містять у собі конфлікт інтересів;
- встановлення відповідальності за провокування конфлікту інтересів та критеріїв оцінки дій вищого керівництва щодо врегулювання конфлікту інтересів;
- неоднозначність розмежування функціонального навантаження органів управління та контролю у банку;
- потреба конкретизації відповідальності вищого керівництва банку за результати його діяльності в цілому та прийняття рішень, що суттєво знижують ефективність діяльності банку зокрема;
- уточнення кваліфікаційних вимог до кандидатів на керівні посади банку, а також періодичність та підстави перевірки Національним банком ділової репутації посадових осіб банку;
- потреба розширення повноважень НБУ і надання права вимагати позачергового скликання загальних зборів акціонерів банку – публічного акціонерного товариства та загальних зборів учасників кооперативного банку з одночасним уточненням підстав та порядку скликання таких зборів.

Отже, основною проблемою управління компанією сьогодні є створення ефективних механізмів, які б забезпечували дотримання інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб в умовах, коли більша частина інформації, необхідної для прийняття поточних і стратегічних рішень, розподілена асиметрично на користь менеджерів, які переслідують власні інтереси, на основі адекватного розуміння та трактування сутності корпоративного управління.

Деталізований аналіз основних поглядів на трактування сутності "корпоративного управління" дає можливість ідентифікувати аспекти, яким приділяється найбільше уваги і, відповідно, встановити основні положення, за якими розуміється та розвивається КУ у вітчизняних банках (таблиця).

Аналіз підходів до трактування сутності "корпоративного управління"

Аспекти КУ	Зарубіжні науковці					Міжнародні організації			Українські науковці			Вітчизняні органи нагляду та регулювання			
	А. Берле і Г. Мінкс	Р. Коулз	М. Дженсен і В. Маклінг	П. Друкер	К. Маєр	Світовий банк	Базельський комітет з питань банківського нагляду	ОЕСР	Міжнародна фінансова корпорація	О. Краковський	В. Гриньова	В. Свтушевський	І. Івасів	Національний банк України	Державна комісія з цінних паперів та фондових ринків
Суть КУ	система			+		+		+	+				+	+	+
	процес						+				+	+			
	контракт, угода		+	+		+									
	практика									+					
	правила і процедури відносини	+											+	+	+
Об'єкти КУ	діяльність компанії					+	+					+	+	+	+
	корпоративні права	+	+	+	+			+	+	+		+			+
	фінансові результати										+				
Суб'єкти КУ	акціонери	+	+	+	+	+		+	+			+	+	+	+
	інші зацікавлені особи					+	+	+	+	+		+	+	+	
	вище керівництво	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Функціональне навантаження КУ	реалізація прав і обов'язків	+	+	+	+	+		+	+			+	+	+	+
	розподіл прав і обов'язків		+	+		+	+	+	+				+	+	+
	шляхи вдосконалення відносин				+		+	+		+					
	організація діяльності компанії						+	+			+		+	+	+
	дотримання чинного законодавства						+	+				+		+	+
	управління корпоративними правами	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	
Цілі КУ	баланс інтересів	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+
	максимізація прибутку					+	+		+			+			
	мінімізація агентських витрат			+											
	добробут суспільства (КСВ)							+				+			



За результатами здійсненого аналізу виявлено певні закономірності.

*По-перше*, у трактуванні сутності поняття "корпоративне управління" більшість позицій сфокусовано на сприйнятті досліджуваного поняття як "системи", менш поширеним є сприйняття КУ як "процесу, контракту, угоди, відносин" (рис. 1).

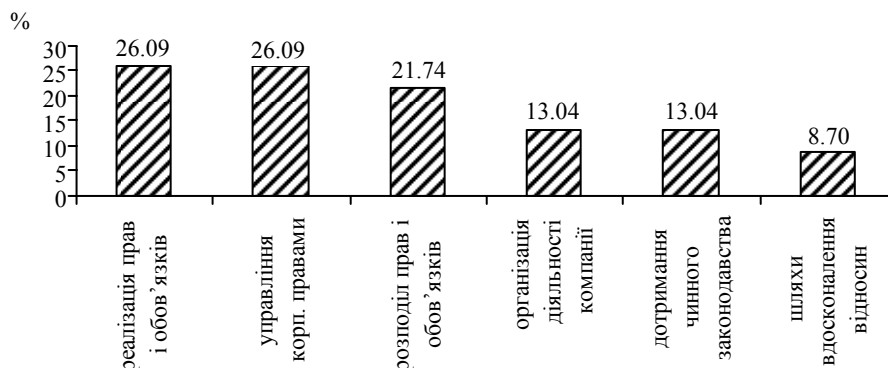


**Рис. 1.** Підходи до трактування сутності корпоративного управління

*По-друге*, основним об'єктом КУ відповідно до розглянутих підходів є корпоративні права.

*По-третьє*, серед суб'єктів КУ, яким приділяється увага більшості дослідників, – акціонери та вище керівництво, крім того майже 50 % підтримують урахування інтересів інших зацікавлених осіб.

*По-четверте*, серед основних функцій КУ виділяють реалізацію прав і обов'язків, управління корпоративними правами (рис. 2).



**Рис. 2.** Підходи до трактування функціонального навантаження корпоративного управління

*По-п'яте*, 73 % розглянутих підходів до трактування цілей КУ виділяють баланс інтересів суб'єктів корпоративного управління, 27 % звертають увагу на потребу максимізації прибутку, а питанню корпоративної соціальної відповідальності приділяється невідповідно мало уваги.

Відсутність однозначності поглядів на трактування сутності КУ свідчить про необхідність розробки єдиного концептуального підходу.

Українські банки у процесі адаптації передового зарубіжного досвіду стикаються з низкою проблем, які західні компанії пройшли і вирішили, зокрема: агентською проблемою, проблемою державного втручання у процес корпоративного управління та проблемою розмежування відповідальності між акціонерами і менеджментом.

Зазначені вище проблеми на шляху поліпшення рівня КУ доцільно вирішувати за допомогою таких заходів, як: запровадження єдиних принципів КУ; запровадження єдиної методики регулярного розрахунку і публічного представлення індексів КУ; перехід до Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IAS) та Міжнародних стандартів аудиту (ISA); ініціювання та підтримка, у тому числі фінансова, державою судових позовів з боку міноритарних акціонерів з питань порушень правил КУ.

Таким чином, перед українськими банками постає завдання узагальнення та оцінки передового зарубіжного досвіду і визначення індивідуального рівня прийнятності існуючих практик, що починається з формування у вищого менеджменту концептуального підходу до трактування сутності корпоративного управління.

Сутність корпоративного управління вбачається у синтезі процесного та системного підходів. Так, корпоративне управління, з одного боку, цілеспрямована діяльність системи виборних та призначених органів, через яку спрямовуються і контролюються товариства (процесний підхід), а з іншого, – система правил і поведінки між зацікавленими особами (системний підхід), що в кінцевому результаті орієнтоване на максимізацію прибутку, зростання капіталізації та підвищення конкурентоспроможності товариства. При цьому функція держави полягає у належному контролі за відповідними процесами корпоративної діяльності, з позицій дотримання комерційними структурами норм соціальної відповідальності перед суспільством.

Відповідно до уточненого визначення роль корпоративного управління полягає у розмежуванні відповідальності між учасниками процесу КУ та впорядкуванні системи їх взаємовідносин (у контексті співпраці та взаємного контролю) з корегуванням на інтереси різних кіл зацікавлених осіб, що має на меті підвищення ефективності функціонування банку.

**Висновки.** Узагальнення існуючих підходів сучасної економічної теорії і практики до розуміння і визначення сутності корпоративного управління дало можливість сформулювати авторський концептуальний підхід до його трактування. Запропонований підхід являє собою синтез процесного та системного підходів до трактування сутності КУ, його практичне застосування нівелює негативні прояви неузгодженості існуючих розрізнених авторських підходів та дозволяє учасникам корпоративних відносин чітко усвідомлювати суть корпоративного управління, що є запорукою розробки, вдосконалення і підвищення ефективності його моделей і систем. Віднині перед вищим менеджментом українських

банків постає завдання прийняття концептуального підходу до трактування сутності корпоративного управління та інтенсифікації процесів імплементації прогресивної світової практики з корпоративного управління.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *Гэлбрейт Дж.* Новое индустриальное общество / Дж. Гэлбрейт. — М. : Эксмо, 2008. — 1200 с.
2. *Berle A.* The Modern Corporation and Private Property / A. Berle, G. Means. — New York : Macmillan, 1932. — 418 p.
3. *Coase R.* The Nature of the Firm / R. Coase // *Economica*. — 1937. — № 4. — P. 386–405.
4. *Дженсен М. К.* Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности / М. К. Дженсен, У. Х. Меклинг // *Вестник С.-Петербур. ун-та. Серия Менеджмент*. — 2004. — № 4.
5. *Drucker P. F.* Concept of the corporation / P. F. Drucker. — New York : John Day Co., 1972. — 319 p.
6. *Маєр К.* У пошуках кращого директора. Корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках / К. Маєр. — К. : Основи, 1996. — 189 с.
7. *Матеріали* семінару "Проект корпоративного управління Україні". Тема 1 "Сутність та принципи корпоративного управління". — Х. : Міжнародна Фінансова Корпорація, 2000. — 120 с. — Режим доступу : <http://www2.ifc.org/ukraine>.
8. *Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСД).* Principles of Corporate Governance [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en\\_2649\\_34813\\_31530865\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html).
9. *Гриньова В. М.* Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / Гриньова В. М. — К., 2003. — 324 с.
10. *Євтушевський В. А.* Основи корпоративного управління : навч. посіб. / В. А. Євтушевський. — К. : Знання-Прес, 2002. — 317 с.
11. *Івасів І. Б.* Управління вартістю банку : монографія / І. Б. Івасів. — К. : КНЕУ, 2008. — 288 с.
12. *Krakovsky A.* Corporate governance after mass privatization: the Ukrainian perspective, working paper. — 2002.
13. *Система оцінки ризиків : методичні вказівки з інспектування банків від 15.03.2004 № 104 зі змін.* // Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0104500-04&p=1267300536190045>.
14. *Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні : Закон України від 30.10.1996 № 448/96-ВР зі змін.* // Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=448%2F96-%E2%F0&new=1&p=1267300536190045>.
15. *Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI-ВР зі змін.* // Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.

*Стаття надійшла до редакції 25.04.2012.*

**Hudik. O. Corporate governance as a system of relationships of activity participants.**

**Problem.** Given the growing interest of investors, creditors and supervisors, society, shareholders and management of banks to corporate governance, the proposed research is devoted to the unexplored and actual problem of understanding and interpretation of the essence of corporate governance in the introduction of the world's best practices in created and functioning national control systems.

**Analysis of sources** on this issue showed the lack among modern academics of common approach to determine the category of "corporate governance". Solving the problem of inconsistent approaches to the interpretation of the essence of corporate governance by summarizing existing in modern economic theory and practice and the formulation of author's conceptual approach to its interpretation is **the aim of this study**.

**Results.** The article reviews and summarizes existing approaches to economic theory and practice to the problem of understanding and interpretation of the essence of corporate governance in the introduction of the world's best practices created and functioning of national control systems, in order to eliminate inconsistencies in the approaches, author's conceptual approach to its interpretation, which synthesizes process and system approaches was formulated.

It is shown that corporate governance should not be seen as a simple set of legal, institutional norms and rules within which some corporation operates, but as a system of economic, even social and economic relations on the basis of which a relationship between all members of a particular structure, and between participants and external agents that are subjects of institutional regulation are formed.

**Conclusions.** The essence of corporate governance is seen in the synthesis of process and system approaches. According to the definition of corporate governance its role is in the demarcation of responsibilities between actors of CG and ordering their relationship (in terms of cooperation and mutual control) with adjustments to the interests of various people concerned, which aims to increase the functioning efficiency of the bank.

**Key words:** Corporate governance, bank, agency problem, principle of the final control, theory of agency costs, stakeholders.

## REFERENCES

1. *Gjelbrejt Dzh.* Novoe industrial'noe obshchestvo / Dzh. Gjelbrejt. — M. : Jeksmo, 2008. — 1200 s.
2. *Berle A.* The Modern Corporation and Private Property / A. Berle, G.Means. — New York : Macmillan, 1932. — 418 p.
3. *Coase R.* The Nature of the Firm / R. Coase // *Economica*. — 1937. — № 4. — P. 386–405.
4. *Dzhensen M. K.* Teoriya firmy: povedenie menedzherov, agentskie izderzhki i struktura sobstvennosti / M. K. Dzhensen, U. H. Mekling // *Vestnik S.-Peterb. un-ta. Seriya Menedzhment*. — 2004. — № 4.
5. *Drucker P. F.* Concept of the corporation / P. F. Drucker. — New York : John Day Co., 1972. — 319 p.
6. *Majer K.* U poshukah krashhogo dyrektora. Korporatyvne upravlinnja v perehidnij ta rynkovij ekonomikah / K. Majer. — K. : Osnovy, 1996. — 189 s.
7. *Materialy seminaru "Proekt korporatyvnogo upravlinnja Ukrai'ni".* Tema 1 "Sutnist' ta pryncy py korporatyvnogo upravlinnja". — H. : Mizhnarodna Finansova Korporacija, 2000. — 120 s. — Rezhym dostupu : <http://www2.ifc.org/ukraine>.
8. *Organizacija ekonomichnogo spivrobitnyctva i rozvytku (OESD).* Principles of Corporate Governance [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : [http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en\\_2649\\_34813\\_31530865\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html).
9. *Gryn'ova V. M.* Organizacijno-ekonomichni osnovy formuvannja systemy korporatyvnogo upravlinnja v Ukrai'ni / Gryn'ova V. M. — K., 2003. — 324 s.

## **ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

10. *Jevtushevs'kyj V. A.* Osnovy korporatyvnogo upravlinnja : navch. posib. / V. A. Jevtushevs'kyj. — K. : Znannja-Pres, 2002. — 317 s.
11. *Ivasiv I. B.* Upravlinnja vartistju banku : monografija / I. B. Ivasiv. — K. : KNEU, 2008. — 288 s.
12. *Krakovsky A.* Corporate governance after mass privatization: the Ukrainian perspective, working paper. — 2002.
13. *Systema ocinky ryzykiv* : metodychni vказivky z inspektuvannja bankiv vid 15.03.2004 № 104 zi zmin. // Oficijnyj сайт Verhovnoi' Rady Ukrai'ny [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0104500-04&p=1267300536190045>.
14. *Pro derzhavne reguljuvannja rynku cinnih paperiv v Ukrai'ni* : Zakon Ukrai'ny vid 30.10.1996 № 448/96-VR zi zmin. // Oficijnyj сайт Verhovnoi' Rady Ukrai'ny [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=448%2F96-%E2%F0&new=1&p=1267300536190045>.
15. *Pro akcionerni tovarystva* : Zakon Ukrai'ny vid 17.09.2008 № 514-VI-VR zi zmin. // Oficijnyj сайт Verhovnoi' Rady Ukrai'ny [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.