



*привабливого середовища проектного фінансування повинні бути такі:*

- інформаційне і маркетингове середовище відбору перспективних галузевих і регіональних ринків, первинного вибору ефективних інвестиційних проектів і програм, претендентів на інвестиції;
- технологічна, екологічна і фінансова експертизи інвестиційних проектів і програм для ухвалення інвестиційних рішень;
- оцінка активів претендентів інвестицій;
- оцінка ефективності проектів;
- страхове обслуговування проекту і інвестора, мінімізація ризиків;
- комплексне фінансове обслуговування реалізації проекту;
- управління проектом, контроль його розвитку і забезпечення повернення інвестицій.

#### SUMMARY

*In the articles considered of problem and tendency of development of the project financing in the financial system of Ukraine. Into account the ways of increase of efficiency of this instrument of bringing in of facilities are offered for domestic enterprises.*

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Пересада А. А., Майорова Т. В., Ляхова О. О. Проектне фінансування: Підручник. К.: КНЕУ, 2005. – 736 с. 2. Зардей Н. Великі гроші // "Контракти" - № 27 від 03-07-2006. 3. Журнал "Вісник Національного банку України" <http://www.bank.gov.ua/> 4. Шарп У., Александер Г., Бейли Дж. Інвестиції. – М.: ИНФРА-М, 1997.

**УДК 331.5 (075.8)**

**Осадча Т.І.,**

*старший викладач кафедри фінансів та кредиту  
Східноєвропейський університет економіки і менеджменту*

#### **КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ**

*Проаналізовано особливості корпоративного управління в банках. Досліджено схеми корпоративного управління у небанківських та банківських установах. Запропоновано шляхи вдосконалення корпоративного управління в банківських установах в умовах глобалізації фінансових ринків та негативних кризових впливів на діяльність банків в економічному просторі України. Встановлено необхідність підсилення регулятивного впливу держави в особі НБУ за вказаних умов, роль інформаційної прозорості в банківському бізнесі.*



**Ключові слова:** корпоративне управління, корпоративний менеджмент, акціонерний капітал, акціонери, міноритарії, зацікавлені особ, стейкхолдери, рада директорів, топ-менеджери, спостережна рада, прозорість інформації, транспарентність.

## ВСТУП

В останні роки, відбувалося зростання української фінансової системи не лише за об'ємами, але й за складністю та різноманітністю економічних агентів, оскільки конкурентні впливи поглиблювалися. Найвідчутнішою динамікою ці процеси набули у банківському секторі України. Щодо загальносуспільних процесів, то поглиблюючись, глобалізація фінансових ринків призводить до наростання темпів концентрації капіталу, прискорення процесів консолідації світової економіки, трансформації та вдосконалення систем управління. За таких обставин регулятивні органи, підтримуючи зростання та розвиток фінансової системи в цілому, зобов'язані приділяти особливу увагу вдосконаленню державного регулювання та нагляду в банківському секторі.

Ефективне функціонування банківської системи в цілому передбачає наявність високоефективної внутрішньої організаційної побудови, з чітко визначеним правовим статусом та детальною регламентацією різних аспектів бізнесової діяльності. Фінансові посередники, якими за своєю економічною суттю є банки, функціонують на межі інтересів суспільства, держави та бізнесу. Тому специфіка корпоративного управління в банках пов'язана з організаційно-правовою основою банківської діяльності.

Сучасна модель корпоративного управління в банківській сфері України на тлі глобальної фінансової кризи приречена зазнати докорінних змін. Проблематика вдосконалення системи корпоративного управління в банках розглядається у площині специфічності інституційної побудови банків.

Банківський бізнес - особливий вид підприємницької діяльності, де існує проблема асиметричності інформації між учасниками основних корпоративних відносин: власниками, менеджерами, вкладниками, кредиторами, регулятивними органами, що посилює значення корпоративного управління порівняно з не фінансовим сектором економіки. Роль корпоративного управління в банківському секторі в загальному сенсі полягає у приверненні уваги та підтримання довіри суспільства до діяльності цього сектора економіки. Загальні теорії та принципи корпоративного управління, розроблені для комерційних організацій небанківського сектору, можуть бути застосовані і в банках, але за умови досконалого вивчення суттєвих відмінностей банківської діяльності як специфічної сфери фінансового



посередництва. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених вивчали цю тему: Євтушевський В.[5], Газін Г.[6], Івасів І.[7], проте низка питань щодо специфіки комерційного управління в банківському секторі й надалі залишаються невирішеними.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

*Мета* дослідження полягає у вивченні специфіки корпоративного управління в банківській сфері та визначення основних шляхів його вдосконалення.

Для реалізації мети були поставлені наступні завдання:

- вивчити специфіку корпоративного управління у банківському секторі;
- встановити відмінності між поняттями «корпоративний менеджмент» і «корпоративне управління»;
- дослідити схеми корпоративного управління у небанківських та банківських установах;
- запропонувати шляхи вдосконалення корпоративного управління в банківських установах в умовах глобалізації фінансових ринків.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Специфіка банківської діяльності, в першу чергу, зумовлена сильним впливом державного регулювання, чутливістю до потенційних ризиків та непрозорістю банківської діяльності. Високий рівень корпоративного управління – це індикатор для інвесторів та шлях до зростання рентабельності інвестиційного капіталу; для банків – це довіра вкладників та контрагентів; як результат - сталий розвиток економіки держави.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у своїх Принципах корпоративного управління дає окреме визначення корпоративного управління для банківських установ, а саме як «низку взаємовідносин між органами управління компанією, її акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Корпоративне управління також задає схему визначення цілей компанії та визначає способи їх досягнення та моніторинг діяльності» [1, с.8].

Як зазначає Базельський комітет з питань банківського нагляду, «з позиції банківської галузі корпоративне управління включає спосіб, в який бізнес і справи індивідуальних інститутів управляються радами директорів і правлінням, що впливає на те, як банки:

- визначають корпоративні цілі (у тому числі надання економічних прибутків власникам);
- управляють щоденними операціями банку;
- враховують інтереси інсайдерів;



- узгоджують корпоративну діяльність і поведінку з очікуваннями, що банки працюватимуть надійно і безпечно, а також з додержанням відповідних законів і нормативних актів;
- захищають інтереси вкладників [2, с.4]

Українські банки, як головні провідники глобалізаційних процесів в нашій державі, сприяли поширенню вартісного мислення та відчули переваги управління, орієнтованого на зростання вартості бізнесу. Міжнародний капітал надзвичайно зацікавлений в нових ринках, особливо тих країн, де активно тривають трансформаційні процеси в економіці. Але разом з інвестиційною привабливістю таких ринків існують інвестиційні ризики, пов'язані з низьким стандартами корпоративного управління та практикою їх застосування [4, с.9]. Потенційні інвестори, все частіше оцінюють економічні параметри посередництва, в більш сталих часових рамках, які за термінами співпадають з довготерміновими вкладеннями. В існуючих умовах послуговуються не лише фінансовими інструментами, але і характеристиками, що відображають рівень керівництва та його репутацію. Тому Міжнародна фінансова корпорація (МФК) у 2004 році за підтримки Асоціації Українських Банків запровадила дослідження в рамках проекту «Корпоративне управління в банківському секторі України» [3], що отримав своє продовження в 2007 році у «Дослідженні змін у корпоративному управлінні банківського сектора України» [4].

«Корпоративний менеджмент» (*corporate management*) та «корпоративне управління» (*corporate governance*) – різні поняття. Першим терміном означена діяльність професійних спеціалістів (менеджерів) в ході проведення ділових операцій [6]. Іншими словами, «корпоративний менеджмент» зосереджений на механізмах ведення бізнесу. Другий термін значно ширший: він означає взаємодію багатьох осіб та організацій, які мають відношення до самих різних аспектів функціонування бізнесу. Корпоративне управління знаходиться на більш високому рівні керівництва компанією, ніж менеджмент. Функції корпоративного управління та менеджменту перетинаються лише при відпрацюванні стратегії розвитку компанії. З погляду стратегії, корпоративне управління націлене на забезпечення сталого розвитку корпорації через формування найбільш ефективної організаційної структури [5, с.15].

За класичним визначенням, система корпоративного управління створюється для вирішення трьох головних завдань:

- 1) забезпечення максимальної ефективності;
- 2) залучення інвестицій;
- 3) виконання юридичних та соціальних зобов'язань.

Як правило, корпоративне управління розглядає взаємодію трьох



основних груп зацікавлених сторін: акціонерів, ради директорів, та топ-менеджерів. Головне завдання корпоративного управління стосовно нефінансових компаній – це підтримка балансу відповідальності між вказаними групами зацікавлених осіб. Вибудовується закономірна послідовність відповідальності за групами інтересів: ради директорів – перед акціонерами; менеджменту – перед радою директорів; власників великих пакетів акцій – перед міноритаріями ( власниками дрібних пакетів акцій) ; і нарешті, компанії – перед суспільством.

Саме питання відповідальності ради директорів та менеджерів, яким акціонери делегують повноваження по управлінню власністю є сутнісними для корпоративного управління бізнес-структур. Джерелом протиріч в трикутнику зацікавлених груп є фактор відділення прав власності від функцій управління нею[6]. Коли акціонерна власність, за умов існування розвинутих фондових ринків, стає щодалі більш розпорошеною, тоді пряме управління акціонерами своєю власністю стає не лише економічно недоцільним, але практично неможливим. Тому роль топ-менеджменту, з огляду посилення ринкових впливів, значно зростає. Зростають ризики переслідування власних інтересів менеджерами «вищого ешелону», що в свою чергу не відповідає інтересам акціонерів.

Класичним став метод вирішення подібних проблем, названих «агентськими» – акціонери обирають Раду директорів, зобов'язану слідкувати за збереженням інтересів акціонерів при прийнятті важливих корпоративних рішень. Схема побудови корпоративного управління в небанківських установах відображає взаємодію основних груп зацікавлених осіб (рис.1.). При цьому важливим є дотримання таких основних принципів :

- чітка мотивація членів ради директорів та топ-менеджерів щодо дотримання інтересів акціонерів;
- перебування в складі ради директорів незалежних членів, які не належать до складу виконавчих директорів;
- рівноправне ставлення до всіх акціонерів та захист прав міноритаріїв;
- фінансова та управлінська прозорість.

Зростання вартості акціонерного капіталу та курсу акцій, як результат ефективної системи корпоративного управління – це індикатор для інвесторів та шлях до зростання рентабельності інвестиційного капіталу. Впровадження високих стандартів корпоративного управління є досить складним завданням навіть у країнах зі стійкими ринками капіталів.

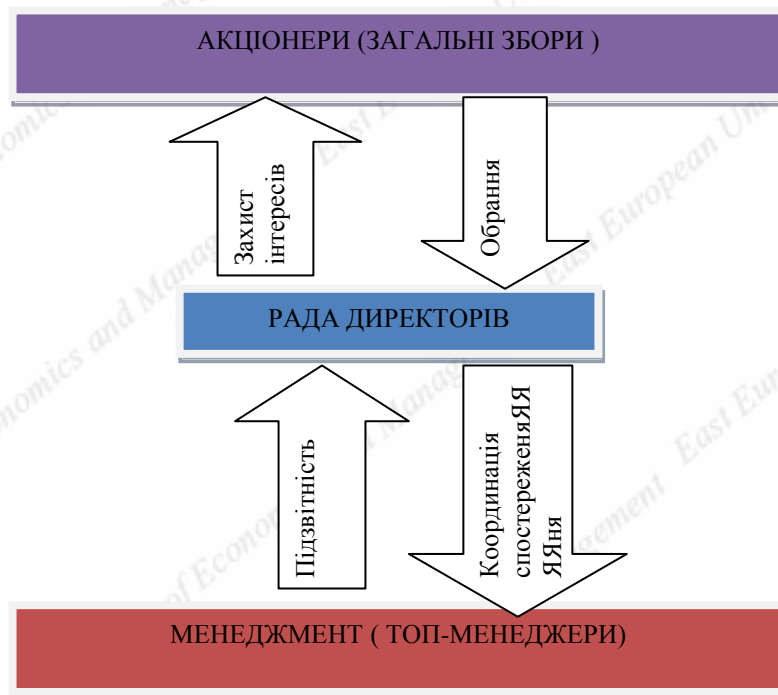


Рис.1. Схема корпоративного управління у нефінансових установах

Національні особливості корпоративного управління в значній мірі визначаються структурою власності банків і компаній. Аналізуючи стан корпоративного управління в банківському секторі України, особливо слід виділити питання власності.

Принципове корпоративне управління з'являється там, де є багато дрібних власників. До переважної більшості українських промислових і фінансових компаній це не може бути застосовано. Власниками більшості українських банків є обмежене коло юридичних і фізичних осіб, тому вони і визначають стандарти корпоративного управління. Дані щодо структури власності українських банків доступні лише за організаційно-правовою формою, кінцеві власники за цих умов залишаються невідомими, незважаючи на намагання НБУ змусити банки надавати інформацію щодо цього. І навіть якщо у банку є міноритарні акціонери, в більшості випадків все одно йдеться про моновласність. Адже склалося так, що більшість цих осіб не сплачували грошових коштів за акції банку. Найчастіше такими акціонерами виступають працівники банків, які отримували акції з метою концентрації контролю над банком, або оптимізації оподаткування. За вказаних умов низькою залишається ліквідність акцій українських банків. Саме тому реалізація одного з базових міжнародних принципів корпоративного управління – забезпечення



захисту прав акціонерів в українській банківській системі носить формальний характер. Зрозуміло, в статутних документах банків механізми захисту прав акціонерів прописані достатньо чітко. Проте для власників і, відповідно, для менеджменту банків впровадження цього стандарту на практиці поки що не є актуальним.

Вдосконаленням системи корпоративного управління за іншими напрямками банки займаються активніше. У певних випадках право ухвалення остаточних рішень залишається за наглядовими радами. Оскільки стандарти корпоративного управління віднесені до стратегічних питань розвитку банку, що вимагають узгодження з акціонерами, вони розробляються спільно наглядовою радою і правлінням банку, а затверджуються виключно наглядовою радою. Фактично наглядова рада і правління банку є союзниками в досягненні загальної мети – підвищенні якості корпоративного управління.

Система корпоративного управління в банках суттєво відрізняється від систем управління в акціонерних товариствах, що діють у реальному секторі економіки. Відрізняють внутрішню та зовнішню підсистеми корпоративного управління банку, до того ж взаємовпливи надзвичайно важливі і значною мірою регулюють систему в цілому. Внутрішню підсистему утворюють власне органи управління самого банку: загальні збори акціонерів, рада директорів, виконавчі органи та ревізійна комісія. У деяких банках, переважно з іноземним капіталом, робота ради директорів структурована – створені комітети, які відповідають за певні напрями діяльності ради, наприклад, комітет по аудиту, комітет по призначенням та винагородам. Введена посада корпоративного секретаря, основною функцією якого є забезпечення взаємодії між органами управління, а саме між радою директорів та правлінням банку [4, с.18-19].

У вітчизняних банках починає запроваджуватися загальноприйнята практика діяльності незалежних членів спостережних рад та аудиторських комітетів при спостережчих радах, відпрацьовуються та затверджуються внутрішні документи щодо корпоративного управління, згідно Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, затверджених Постановою НБУ № 98 від 28.03.2007 року [8].

Зовнішня підсистема складена групами так званих «зацікавлених сторін», або «стейкхолдерами» а саме: клієнти та кредитори; регулюючі органи; інвестори; суб'єкти, які впливають на репутацію банку. Найбільш впливові групи «зацікавлених сторін» – клієнти банку та регулюючі органи. Саме присутність клієнтів, вкладників та позичальників визначає специфіку банківської сфери, та головним чином, визначає дії регулятора (рис.2.).

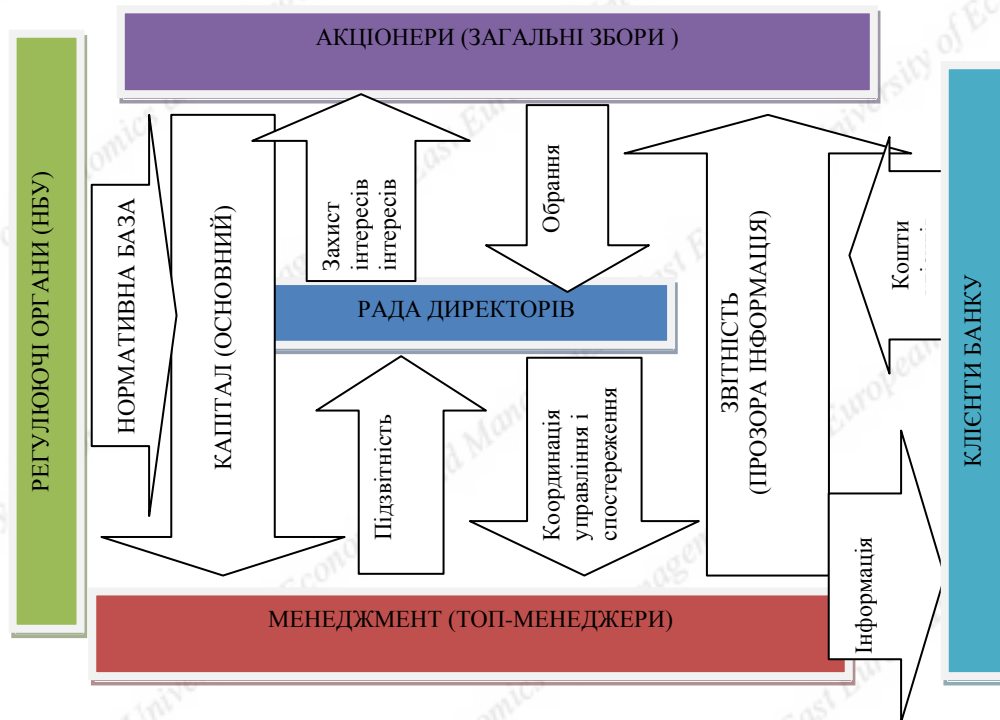


Рис. 2. Традиційна схема корпоративного управління в банках

Особливістю банківської діяльності є незначна частка власного капіталу у пасивах банку, що становить близько 8-9 % [8], тоді як у промислових та комерційних підприємствах цей показник становить 40–60 %. Тому комерційні банки оперують запозиченими ресурсами, а капітал виконує переважно захисну функцію. Це зумовлює високу прибутковість та, відповідно, ризикованість діяльності комерційних банків, встановлює критичну залежність банків від довіри більшості вкладників. Така залежність спричинює низку проблем: адже втрата довіри вкладників значно погіршує фінансовий стан банку, що може призвести до банкрутства установи. Крім того, банки, займаючи провідне місце в економіці держави, перебувають під контролем державного регулятора – Національного Банку України, причому банківський бізнес на пряму залежить від концепції державної політики. Відношення між власниками та менеджерами у фінансовому бізнесі набагато складніші, ніж у промисловості чи торгівлі. Це пояснюється нерівномірністю розподілу інформації між різними учасниками ринкових відносин унаслідок жорсткого регулювання з боку наглядових органів, «технологічною непрозорістю» банківських операцій, банківською таємницею.

Перелічені учасники в моделі зацікавлених осіб традиційно перебувають у полі зору керівництва банку, на них спрямовані зусилля



менеджменту щодо збалансування інтересів груп. Важливим завданням корпоративного управління є створення інформаційної прозорості щодо діяльності компанії. Особливо це стосується банків, оскільки їхні взаємовідносини з клієнтами ґрунтуються на довірі, питанню розкриття інформації, іншими словами транспарентності, приділяється значна увага зі сторони банківських регуляторів. Інформаційна зацікавленість в сучасних умовах спричиняє появу зовнішніх чинників – представників медіа, рейтингових агентств, фінансових аналітиків, інститутів фінансового ринку, що формують суспільну думку.

Банк, за вказаних умов, виконує роль довіреної особи відносно ресурсів суспільства, тому менеджмент повинен обслуговувати інтереси всіх зацікавлених осіб, а не тільки власників [7, с.18]. На нашу думку у банківському бізнесі зацікавленими особами потрібно вважати більш широке коло агентів, яких ми зобразили на рис.3, як представників кожної зі сфер, що оточує та впливає на діяльність банку. Можна говорити, що банк є сукупністю інтересів широкого кола зацікавлених осіб, а рівень корпоративного управління відображає результативність цих зв'язків.



Рис. 3. Сфери інтересів та зацікавлені сторони, що впливають на діяльність комерційного банку

## ВИСНОВКИ

Нині українська банківська система трансформується. Період, коли банки контролювались переважно промислово-фінансовими групами, керівництво здійснювалося безпосередньо власниками



банків, закінчується. Поступово українські банки наближаються до загальноприйнятої практики, яка передбачає активну співпрацю з зарубіжними партнерами, наявність у складі акціонерів іноземних банків, а значні фінансові запозичення приходять із-за кордону. Тому, для успішної роботи в сучасних умовах, банки повинні відповідати певним вимогам. Частина цих вимог – відповідність існуючим міжнародними стандартам корпоративного управління, дотримання яких забезпечує стабільну та ефективну роботу банку та враховує інтереси акціонерів. Банк, «функціонуючи в оболонці фінансового ринку перебуває в залежності від навколишнього середовища і змінюється разом зі змінами фінансового ландшафту»[7, с.26]. Окрім захисту інтересів окремих клієнтів, поліпшення корпоративного управління сприяє розвитку державних та приватних ринків капіталу. Із плином часу банки зростатимуть, їхні операції та джерела інформації будуть урізноманітнюватися та водночас ускладнюватися, те саме відбувається і з методами управління банками. Як наслідок, банкам слід розвивати свої внутрішні можливості у сфері корпоративного управління для забезпечення його відповідності вимогам часу. Низький рівень корпоративного управління підриває довіру до банківської системи в цілому. Низькі стандарти управління, особливо у плані прозорості та розкриття інформації, є головним чинником кризових станів на фінансових ринках в усьому світі. За умов функціонування в умовах загострення банківської конкуренції та необхідності відновлення довіри до банків, майбутнє за банками, які стануть більш соціально відповідальними. Забезпечуючи лояльність різних груп зацікавлених сторін через прозорість інформації, банки матимуть змогу залучати ресурси та знижувати їх вартість, таким чином, високі стандарти корпоративного управління повинні стати складовою стратегії банківського бізнесу України.

### **SUMMARY**

*In the article the specific of corporate management is analysed in jars; the charts of corporate management were probed in business and bank institutions; problematical of perfection of corporate management in the conditions of globalization of financial markets and negative crisis influences on activity of banks in economic space of Ukraine, necessity of strengthening of the regulator influencing of the state in the person of NBU at the indicated terms a role of informative transparency is in bank business.*

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Принципи корпоративного управління ОЕСР / Організація економічного співробітництва та розвитку. 2. Посилення корпоративного управління банківських установ. – Базельський комітет з питань банківського нагляду. – Базель. Вересень 1999 р. 3. Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України // Міжнародна фінансова корпорація, США. – 2004.



4. Дослідження змін у корпоративному управлінні банківського сектора України // Міжнародна фінансова корпорація, США. – 2007. 5. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 406 с. 6. Газин Г. – Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество. №1(3) 2003» за матеріалом сайту McKinsey & Company – Вестник McKinsey – Корпоративное управление.// [www.vestnik.mckinsey.ru](http://www.vestnik.mckinsey.ru). 7. Івасів І.Б. Управління вартістю банку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2008. – 288 с. 8. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України. Постанова НБУ № 98 від 28.03.2007 року. // [www.bank.gov.ua/](http://www.bank.gov.ua/)