

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

КОСТЮК ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 336.71:658.012.32

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКУ**

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Суми – 2009

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Державному вищому навчальному закладі «Українська академія банківської справи Національного банку України».

Науковий консультант – доктор економічних наук, професор
Козьменко Сергій Миколайович,
Державний вищий навчальний заклад
«Українська академія банківської справи
Національного банку України»,
проректор з наукової роботи

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Примостка Людмила Олександрівна,
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний
університет ім. В. Гетьмана» Міністерства освіти
і науки України, завідувач кафедри менеджменту
банківської діяльності;

доктор економічних наук, професор
Гриньова Валентина Миколаївна,
Харківський національний економічний
університет, завідувач кафедри
бізнесу та підприємництва;

доктор економічних наук
Мещеряков Андрій Адольфович,
Академія митної служби України,
завідувач кафедри фінансів і кредиту

Захист дисертації відбудеться «__» вересня 2009 р. о 12 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.081.01 у Державному вищому навчальному закладі «Українська академія банківської справи Національного банку України» за адресою: 40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України» за адресою: 40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57.

Автореферат розісланий «__» серпня 2009 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

І.М. Бурденко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сталий розвиток банківської системи України значною мірою залежить від рівня корпоративного управління в банках. Структурне відновлення ринку банківських послуг вимагає наявності в банках цілісної системи корпоративного управління, послідовного визначення банками стратегічних цілей та завдань, врахування інтересів широкого кола зацікавлених в їх діяльності осіб. Формування та розвиток економічних відносин між керівництвом банку, власниками, клієнтами та трудовим колективом потребують визначення відповідних механізмів їх участі у стратегічному управлінні та контролі, які у сукупності і мають формувати відповідну систему корпоративного управління.

Практика корпоративного управління в банках України свідчить про недосконалість системи економічних відносин між зацікавленими в діяльності банку особами. Існуючий організаційний механізм корпоративного управління (Загальні збори акціонерів, спостережна рада, правління) надає права на участь в управлінні банком лише його керівництву та власникам. Трудовий колектив та клієнти банку прав участі в корпоративному управлінні не мають, що досить часто негативно позначається на фінансовому стані, прискорює банкрутство банків у кризових умовах та свідчить про недосконалість організаційного механізму корпоративного управління. Мотиваційний механізм корпоративного управління, представлений процесами формування та розвитку індивідуальних мотивів учасників стратегічного управління та контролю в банку, не створює відповідних стимулів для керівних органів банку належним чином представляти інтереси зацікавлених осіб.

Недосконалість корпоративного управління призводить до недостатнього врахування інтересів широкого кола зацікавлених у діяльності банку осіб (в першу чергу клієнтів і трудового колективу), нерозвиненості функцій ради директорів банку, невизначеності ролі центрального банку країни як регулятора ринку банківських послуг в корпоративному управлінні в банках.

Подолання визначених проблем багато в чому залежить від розвитку методологічних засад та методичних рекомендацій щодо корпоративного управління.

Теоретичні засади корпоративного управління в банках активно досліджуються у науковій літературі. Серед зарубіжних науковців варто виділити А. Берле, М. Блейр, Б. Бойда, О. Вільямсона, Г. Демсеца, М. Дженсена, С. Каплана, Р. Коуза, В. Меклінга, К. Мерфі, Г. Минза, Ю. Фаму. Здобутки російської науки й практики у цьому науковому напрямку представлені у працях М. Заваріхіна, Р. Капелюшнікова, Л. Ларіної, О. Летягіна, М. Останіна, О. Радигіна, І. Філаточева, Б. Шпотова. Протягом останніх років суттєвий вклад у дослідження зазначеної тематики внесли такі вітчизняні науковці, як В. Бобиль, Д. Виноградський, В. Гриньова, Л. Довгань, Т. Дяченко, В. Євтушевський, А. Спіфанов, М. Єрмошенко, С. Козьменко, А. Мещеряков, Г. Назарова, В. Оскольський, О. Поважний, Л. Примостка, І. Сазонець, І. Сало та ін.

Незважаючи на помітний прогрес у формуванні засад корпоративного управління в банках, проблема створення його цілісної системи все ще потребує змістовних досліджень. Зростаючі теоретичні та практичні потреби у формуванні системи корпоративного управління в банках на базі розробки відповідних концепцій та механізмів стали визначальними при обґрунтуванні актуальності теми дослідження, обумовили його мету, завдання та зміст.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати, теоретичні положення та висновки дисертаційного дослідження були використані при виконанні науково-дослідних робіт ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України»: «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності» (номер держ. реєстрації 0102U006965) – до звіту включено пропозиції автора щодо вдосконалення організаційного механізму корпоративного управління в частині формування системи комітетів ради банку та визначення критеріїв незалежності членів ради банку; «Стан і перспективи розвитку банківської системи України» (номер держ. реєстрації 0190044204) – до звіту включено пропозиції автора щодо напрямків участі Національного банку України в корпоративному управлінні в банках; «Розвиток механізму функціонування банківської системи України під впливом іноземного капіталу» (номер держ. реєстрації 0107U012112) – до звіту включено пропозиції автора щодо класифікації моделей промислово-фінансових груп України на основі визначення ролі та місця банку у структурі ПФГ.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних засад корпоративного управління, удосконалення концепцій та розробка механізмів корпоративного управління в банках.

Поставлена мета визначила необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити особливості корпоративного управління в банках шляхом уточнення ролі зацікавлених в діяльності банку осіб та регулятора ринку банківських послуг в організації корпоративного управління в банках;
- розкрити сутність існуючих концепцій корпоративного управління, визначити можливість їх реалізації в банках, обґрунтувати доцільність вибору найбільш оптимальної концепції корпоративного управління;
- дослідити теоретичний зміст і напрямки реалізації існуючих моделей ради директорів банку, дати оцінку перспективності застосування відповідних моделей в банках з урахуванням специфічних особливостей організації банківської діяльності;
- розробити специфічну для банків систему корпоративного управління, вдосконалити існуючі організаційний та мотиваційний механізми, з акцентом на реалізації прав зацікавлених осіб, зокрема дрібних власників і клієнтів банку, на участь у стратегічному управлінні та контролі;
- розкрити сутність основних теорій фінансів та корпоративного управління, дослідити існуючі системи корпоративного управління, визначити роль та місце неінституціональної системи корпоративного управління в банках серед існуючих напрямів економічної думки;

- визначити роль та місце банків в діяльності промислово-фінансових груп, розробити класифікацію моделей промислово-фінансових груп України, обґрунтувати вибір відповідних класифікаційних ознак запропонованих моделей ПФГ;
- розробити класифікацію механізмів корпоративного контролю в банку, обґрунтувати застосування відповідних класифікаційних ознак та визначити напрямки практичної реалізації механізмів корпоративного контролю в банках;
- вдосконалити існуючий мотиваційний механізм корпоративного управління, розробити систему принципів матеріального винагородження праці вищих посадових осіб банків, визначити напрямки врахування рівня асиметрії інформації у відносинах між стейкхолдерами та менеджментом банку у процесі розробки системи матеріальної винагороди праці;
- розробити систему рейтингової оцінки ефективності корпоративного управління в банку, за допомогою якої визначити основні проблеми та перспективи реалізації запропонованої неінституціональної системи корпоративного управління в банках України та світу.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі корпоративного управління в банку.

Предметом дослідження є теоретико-методологічне та методичне забезпечення корпоративного управління в банках.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційного дослідження складають фундаментальні положення теорій фінансів і корпоративного управління, зокрема теорії транзакційних та агентських витрат, теорія фірми, теорія асиметричної інформації, а також наукові праці закордонних та вітчизняних вчених, присвячені проблемам корпоративного управління в банках. У процесі дослідження використано такі сучасні методи, як: аналіз і синтез (при уточненні існуючих та пошуку нових економічних категорій наукового дослідження); статистичний аналіз і метод логічного узагальнення (при дослідженні особливостей організації корпоративного управління в банках України); порівняльний аналіз (в процесі проведення порівняльного дослідження основних механізмів корпоративного управління в провідних країнах світу); багатофакторний аналіз (у процесі формування класифікації моделей промислово-фінансових груп в Україні).

Інформаційно-фактологічну базу дослідження склали: зібрані, опрацьовані та узагальнені особисто автором річні звіти та внутрішні положення з корпоративного управління банків провідних країн світу та України, законодавчі і нормативні акти Верховної ради України, Кабінету Міністрів України, Національного банку України, законодавчих органів провідних зарубіжних країн світу, звітні дані науково-дослідних центрів; монографічні дослідження та наукові публікації з питань організації корпоративного управління в банках.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукової проблеми розвитку теоретико-методологічних засад корпоративного управління, удосконаленні концепцій та розробці механізмів функціонування корпоративного управління в банках.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційного дослідження є такі:

вперше:

- розроблено науково-методичні засади «неоінституціональної системи корпоративного управління в банку» (за визначенням автора), основними елементами якої є «ради» та «квоти» стейкхолдерів, «консолідована участь» дрібних власників у складі унітарної ради директорів, система оперативних та контрольних комітетів ради;
- розроблено класифікацію механізмів корпоративного контролю в банку (за ознакою походження механізму), на основі якої виділено чотири види контролю: односторонній внутрішній контроль (з боку ради директорів банку); двосторонній контроль (з боку фондових бірж, інституціональних інвесторів та ради директорів); спеціалізований контроль (з боку держави та кредиторів в рамках процедури банкрутства банку); односторонній зовнішній контроль (з боку фондових бірж та інституціональних інвесторів);
- запропоновано науково-методичний підхід до оцінки ефективності застосування механізмів корпоративного контролю на основі розробки та впровадження показника «окупність агентських витрат»;
- запропоновано на основі оцінки ступеня прозорості структури власності ПФГ та рівня корпоративного контролю класифікацію моделей промислово-фінансових груп України («банк – ядро групи», «банк – фінансовий посередник», «банк – розрахункова організація», «банк – генератор фінансових ресурсів»), що надасть можливість банку визначити основні групи зацікавлених у його діяльності осіб та сформулювати необхідну кількість рад стейкхолдерів;
- запропоновано з урахуванням рівня асиметрії інформації у відносинах між власниками та керівниками банку систему матеріальної винагороди працівників вищих посадових осіб банків, яка базується на розрахунку коефіцієнтів рівня відповідальності, корегування премії, а також поетапному застосуванні бюджетного, динамічного та галузевого стандартів матеріальної винагороди;
- запропоновано з метою підвищення ефективності діяльності комітетів ради директорів банку систему винагороди працівників членів комітетів, основними складовими якої є показники оцінки ступеня участі та результативності членів комітетів, а також інструменти винагородження працівників (оклад, премія та надбавка) з домінуванням частки премії.

удосконалено:

- економічний зміст поняття «корпоративне управління в банку», під яким запропоновано розуміти систему економічних відносин, що виникають в процесі розробки, затвердження, реалізації та контролю за реалізацією стратегічних рішень органами управління банку, від імені та в інтересах широкого кола зацікавлених в його діяльності осіб, насамперед клієнтів, власників та трудового колективу, з метою створення прибутку та забезпечення стійкості банків;

- систему ідентифікаційних критеріїв незалежності членів ради директорів банку як складової організаційного механізму корпоративного управління за рахунок уточнення відомих та розробки нових (відсутність сумісництва у спостережній раді банку та у складі правління інших банківських установ; відсутність ділових контактів з організаціями, які одержують фінансову допомогу від банку, та ін.) критеріїв, що дозволить підвищити об'єктивність прийняття рішень директорами в рамках комітетів та ради;
- зміст та структуру положень загальноприйнятих кодексів корпоративного управління банків щодо: прав стейкхолдерів, включаючи процедуру впровадження та функціонування ради стейкхолдерів як нового органу корпоративного управління; прав та обов'язків ради директорів банку на основі адаптації унітарної моделі ради директорів до вимог Загальних зборів акціонерів та рад стейкхолдерів банку; формування системи комітетів ради банку (визначення кількості та функцій комітетів, а також оптимальної частки незалежних учасників у складі унітарної ради директорів банку);
- систему рейтингової оцінки якості корпоративного управління в банку за рахунок включення до існуючих моделей оціночних показників ефективності організації діяльності комітетів, персонального складу комітетів та незалежності директорів, що дозволило визначити основні проблеми корпоративного управління в банку;

набули подальшого розвитку:

- плюралістична концепція корпоративного управління в частині механізму реалізації прав стейкхолдерів банку та їх участі в корпоративному управлінні, що дозволило: довести недоцільність надання права урядовим органам щодо делегування представників до ради банку; необхідність спрямування взаємодії між банком і зацікавленими в його діяльності особами не на встановлення ділових контактів, а на формування балансу сил та інтересів;
- обґрунтування концепції участі в корпоративному управлінні в банку широкого кола зацікавлених в його діяльності осіб, зокрема власників, керівництва, клієнтів, трудового колективу та професійних асоціацій, що дозволило сформулювати організаційно-економічні та правові засади створення органу корпоративного управління нового типу – ради стейкхолдерів;
- методологічні засади участі центрального банку в корпоративному управлінні в банках, яка має полягати у формуванні національного інституту незалежних членів спостережних рад банків та відповідному нагляді за процесом формування системи контрольних комітетів ради банку, шляхом удосконалення системи критеріїв відбору та процедури погодження кандидатів на посади голови ради та голів комітетів;
- обґрунтування доцільності переходу банківських установ до застосування унітарної ради директорів як основного органу корпоративного управління, що надасть змогу зацікавленим в діяльності банку особам реалізувати право участі в корпоративному управлінні на етапах розробки та затвердження

стратегічних рішень, та залишити зовнішнім директорам банку право контролю за виконанням рішень виконавчими директорами ради;

- теоретичні положення щодо визначення оптимальної чисельності членів ради директорів на основі дотримання принципу балансу сил та противаг у відносинах між зацікавленими в діяльності банку осіб та виходячи з кількості оперативних та контрольних комітетів ради директорів, домінуючої частки незалежних директорів у складі комітетів та ради в цілому, кількості виконавчих директорів у складі ради.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні теоретичних і методологічних висновків та пропозицій дисертаційної роботи для формування корпоративного управління як системи взаємовідносин між зацікавленими в діяльності банку особами, що враховує специфіку банківської діяльності та дозволяє збільшити рівень прибутковості та стійкості банків.

Наукові і методичні положення дисертаційного дослідження щодо розвитку механізмів участі Національного банку України в процесі формування органів корпоративного управління в комерційних банках впроваджено в діяльність Національного банку України (довідка Дирекції з банківського регулювання та нагляду НБУ № 40-108/1296 від 27.02.2009). Пропозиції дисертанта щодо участі Національного банку України в корпоративному управлінні в банках в частині формування національного інституту незалежних директорів комерційних банків використані Центром наукових досліджень НБУ в процесі розробки Стратегії розвитку банківської системи України на 2008-2010 рр. (довідка Центру наукових досліджень НБУ № 53-108/87 від 20.02.2009); щодо вдосконалення процедури розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень в банку за участю виконавчих та наглядових органів управління впроваджено в діяльність ВАТ «Ерсте Банк» (довідка № 26.12.0/17 від 19.03.2009); щодо визначення ефективності корпоративного управління в банку на основі застосування рейтингової системи оцінки впроваджено в діяльність АБ «Столичний» (довідка № 01-07/391 від 16.03.2009); щодо удосконалення кодексу корпоративного управління в банках в частині системи критеріїв незалежності членів ради банку впроваджено в діяльність комерційного банку Hwa Nan Bank (м. Тайпей, Тайвань) (довідка від 01.12.2008).

Результати наукових розробок автора використовуються у навчальному процесі ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» при викладанні дисциплін «Корпоративне управління» та «Міжнародний менеджмент» (довідка від 12.03.2009); університету Монса (м. Монс, Бельгія) при викладанні дисципліни «Корпоративні злиття» (довідка від 11.03.2009); університету Брунел (м. Лондон, Великобританія) при викладанні дисциплін «Корпоративні та конкурентні стратегії» та «Стратегічний аналіз та менеджмент» (довідка від 11.03.2009); Центрального банку Уругваю в рамках програми підвищення кваліфікації працівників Центрального банку Уругваю

при викладанні дисциплін «Корпоративне управління: мінімальні стандарти для банків» та «Корпоративне управління в банках» (довідка від 30.03.2009).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Особистий внесок у працях, опублікованих у співавторстві, вказано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні і методологічні положення дисертаційної роботи доповідалися, обговорювалися і одержали позитивну оцінку на наукових і науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України (м. Суми, ДВНЗ «УАБС НБУ» 2004, 2007, 2008 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегія монетарної політики: проблеми вибору та застосування» (м. Київ, НБУ, 2002 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика» (м. Суми, ДВНЗ «УАБС НБУ», 2007–2008 рр.); Науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України» (м. Харків, Інститут банківської справи УАБС НБУ, 2002 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Корпоративне управління в Україні» (м. Київ, Міжнародна Фінансова Корпорація, 2002 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування ефективного механізму корпоративного управління – сучасний стан та перспективи» (м. Миколаїв, НУК, 2009 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Корпоративне управління і фінансові інновації» (м. Тайпей, Тайвань, Тайванська академія банківської справи і фінансів, 2008 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародний менеджмент: теорія і практика» (м. Бремен, Німеччина, Бременський університет, 2008 р.); Міжнародній науково-практичній конференції Фінансової асоціації Тайваню (м. Таоюань, Тайвань, Національний центральний університет, 2009 р.).

Публікації. Основні наукові положення, висновки і результати дослідження опубліковано в 62 наукових працях загальним обсягом 108,8 друк. арк., з яких особисто автору належить 79,0 друк. арк., у тому числі 3 одноосібні монографії, 1 колективна монографія, 22 статті у вітчизняних наукових фахових виданнях, 10 статей у зарубіжних наукових фахових виданнях, 22 публікації в інших виданнях, у тому числі 15 тез доповідей у збірниках наукових конференцій, 3 підручники (у співавторстві).

Структура і зміст роботи. Дисертація складається із вступу, шести розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Повний обсяг дисертації – 449 сторінок, у т.ч. на 101 сторінці розміщено 33 таблиці, 38 рисунків, 14 додатків, список використаної літератури з 329 найменувань розміщений на 31 сторінці.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано вибір теми дослідження, визначено мету і завдання дослідження, його об'єкт і предмет, методи, інформаційну базу і методологічні засади, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, а також апробацію результатів дослідження.

У **першому розділі «Теоретичні основи організації корпоративного управління в банку»** узагальнено теоретичні підходи до визначення корпоративного управління, виявлено основні проблеми корпоративного управління, систематизовано принципи, вивчено основні механізми та розкрито специфічні для банків особливості корпоративного управління.

У контексті дослідження наукових підходів до визначення сутності поняття «корпоративне управління», які є поширеними у наукових колах, автором підкреслено існування загальної позиції щодо виключного статусу та переважних інтересів акціонерів банку в процесі організації корпоративного управління. Окремі науковці, більшість з яких належать до наукових шкіл Франції, Італії та Іспанії, розглядають поняття «корпоративне управління» як процес, відповідно до якого банк представляє й обслуговує інтереси власників. Наведене визначення, в першу чергу, відбиває суть процесу взаємовідносин між менеджментом банку і його акціонерами. Інша група науковців, переважна більшість яких представляють наукові школи США та Великобританії, схильні розглядати корпоративне управління як систему взаємовідносин між менеджментом банку та його власниками, за допомогою якої здійснюється стратегічне управління банком в інтересах та від імені його власників з метою створення прибутку та забезпечення стійкості (фінансової, організаційної та ін.) банку.

На думку автора, для уточнення поняття «корпоративне управління» необхідно визначити сферу його застосування. Корпоративне управління недоцільно звужувати лише до розробки та реалізації стратегічних рішень, не менш важливою є організація процесів затвердження та контролю їх реалізації. Основні елементи корпоративного управління в контексті системи управління банком наведено на рисунку 1.

В роботі доведено, що прибутковість та фінансова стійкість банку, на відміну від промислової корпорації, залежать від поведінки значно більшої кількості зацікавлених в його діяльності осіб (стейкхолдерів). Роль таких осіб, наприклад вкладників та кредиторів, в діяльності банківської установи є визначальною, тому що фінансові ресурси банку, у порівнянні з фінансовими ресурсами промислової корпорації, формуються переважно не за рахунок коштів акціонерів, а за рахунок коштів вкладників і кредиторів. Таким чином, обґрунтовується доцільність надання стейкхолдерам права на участь в органах управління банком.

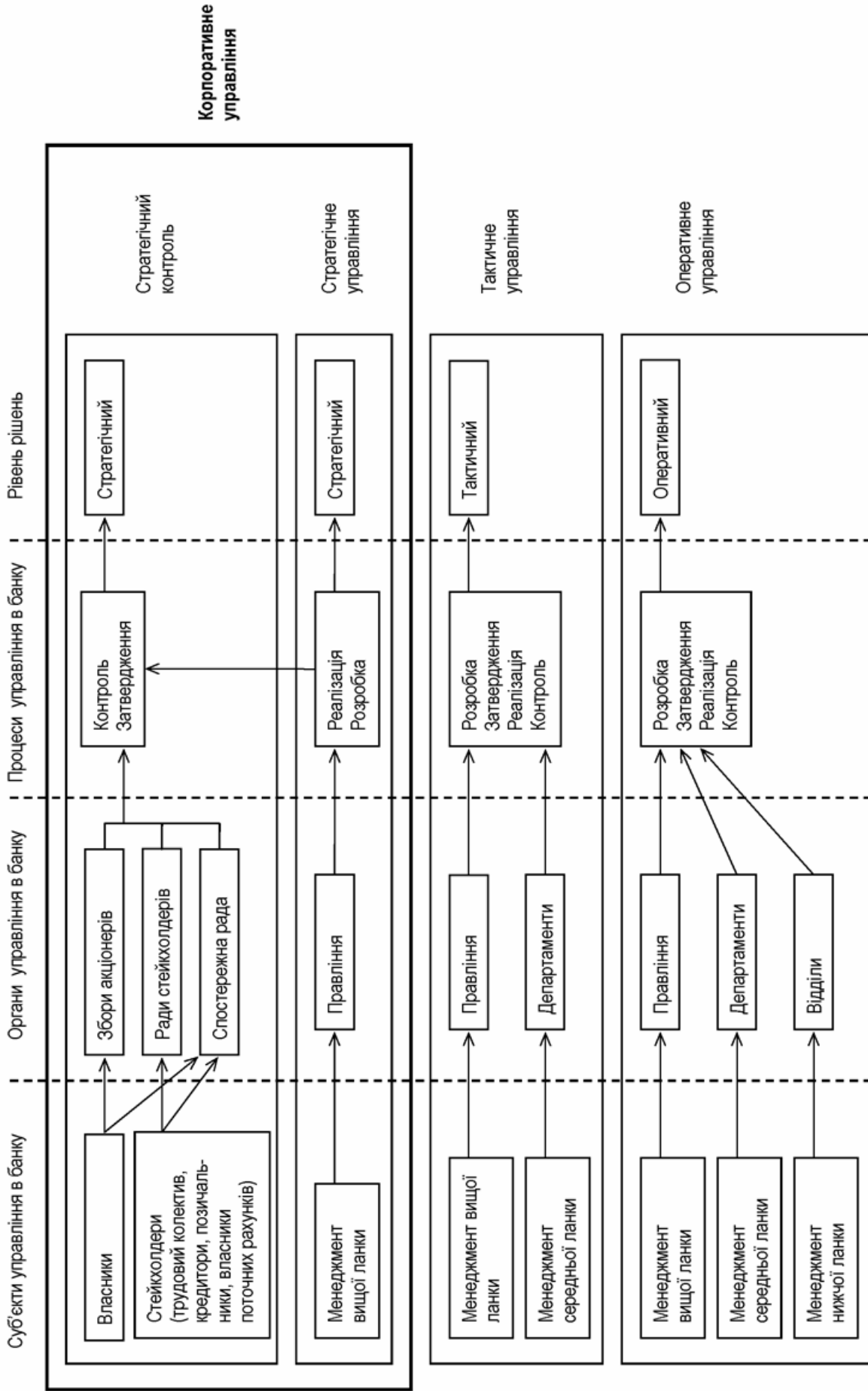


Рис. 1. Місце корпоративного управління в системі управління банком

Уточнено наукові підходи до визначення поняття «стейкхолдери банку» в рамках американської, британської, німецької та японської наукових шкіл корпоративного управління, відповідно до чого запропоновано розглядати стейкхолдерів банку як *зацікавлених у діяльності банку фізичних та юридичних осіб, а саме акціонерів, трудового колективу (включаючи менеджмент усіх ланок), клієнтів банку (у тому числі кредиторів, позичальників, власників поточних рахунків в банку).*

У роботі запропоновано розуміти корпоративне управління як *систему економічних відносин, які виникають в процесі розробки, затвердження, реалізації та контролю за реалізацією стратегічних рішень органами управління банку, від імені та в інтересах широкого кола стейкхолдерів банку, насамперед клієнтів, власників, трудового колективу, з метою створення прибутку та забезпечення стійкості банку.* Це дало змогу класифікувати основні моделі корпоративного управління за ступенем концентрації власності (інсайдерська і аутсайдерська), за функціональним призначенням ради директорів (англо-саксонська, континентальна, японська), за структурою спостережних і виконавчих органів корпоративного управління (унітарна модель, модель подвійних рад).

У контексті вивчення моделей ради директорів (унітарної та подвійних рад) зроблено висновок, що унітарна рада директорів виконує усі функції корпоративного управління, а саме розробку, затвердження, реалізацію та контроль реалізації стратегічних рішень. Корпоративне законодавство майже не здійснює розподілу функцій між виконавчими директорами, тобто директорами, які є одночасно менеджерами банку і незалежними директорами, тобто запрошеними особами, які здебільшого представляють у раді інтереси окремих груп власників. Рішення про розподіл функцій між цими двома категоріями директорів приймають акціонери.

У моделі подвійних рад, як свідчать результати дослідження, рада директорів складається зі спостережної ради, до якої входять виключно невиконавчі директори, і виконавчої ради (правління), яка складається з менеджменту банку, тобто виконавчих директорів.

Автором показано, що у континентальній моделі існує жорсткий розподіл функцій корпоративного управління між обома органами. Спостережна рада відповідає за затвердження і контроль реалізації стратегічних рішень, а правління – за розробку і реалізацію стратегічних рішень.

Дослідження основних принципів корпоративного управління, зокрема принципів Базельського комітету, дало змогу формалізувати проблематику корпоративного управління в банках. Автором доведено, що загальноприйняті принципи корпоративного управління в банках базуються на досвіді організації корпоративного управління у промислових корпораціях. У роботі обґрунтовано, що принципи підзвітності, прозорості та соціальної корпоративної відповідальності не втрачають актуальності і в банківському секторі, але разом з цим механізми їх реалізації повинні відрізнитися від тих, які застосовуються промисловими корпораціями.

Саме тому основною теоретичною проблемою організації корпоративного управління в банківських установах є проблема формування системи корпоратив-

ного управління на основі існуючих моделей та принципів корпоративного управління, але з урахуванням специфічних особливостей банківської діяльності.

У результаті деталізації зазначеної проблеми автором зроблено висновок, що увагу у процесі розробки системи корпоративного управління в банках необхідно акцентувати на відповідних механізмах участі широкого кола стейкхолдерів, а не тільки власників, в корпоративному управлінні, а також удосконаленні процесів взаємодії між органами управління банку як складових організаційного механізму корпоративного управління. Такий підхід до побудови системи корпоративного управління врахує інтереси усіх без виключення стейкхолдерів банку, підвищить рівень їх відповідальності перед банком та позитивно позначиться на прибутковості та стійкості банку.

У другому розділі «**Методологічні засади організації корпоративного управління в зарубіжних банках**» визначено основні складові національних систем корпоративного управління в банках США, Німеччини та Японії, вивчено основні механізми реалізації стейкхолдерами права на участь в управлінні банківськими установами, визначено основні проблеми розвитку англо-саксонської, континентальної та японської систем корпоративного управління.

У процесі дослідження виявлено суттєві відмінності корпоративного управління в США, Німеччині та Японії, тобто країнах, де отримали свій розвиток основні системи корпоративного управління – англо-саксонська, континентальна та японська. Застосування критичного підходу до вивчення основних систем корпоративного управління дало можливість визначити фактори, які впливають на їх розвиток, а саме фактори внутрішнього (рівень організації діяльності ради директорів банку, комітетів та незалежних директорів ради; концентрація та структура власності; рівень організації системи матеріального винагородження керівництва банку та ін.) і зовнішнього походження (рівень розвитку фондового ринку; досконалість законодавчого механізму захисту прав дрібних власників; системи банкрутства; ринку позикового капіталу; механізмів участі в корпоративному управлінні стейкхолдерів банку та ін.). В американській системі корпоративного управління зазначені фактори збалансовані, у той час як в німецькій системі домінують зовнішні фактори, а в японській – внутрішні (таблиця 1).

Ключовими у розвитку корпоративного управління в США є фактори внутрішнього походження, а саме організація діяльності ради директорів, комітетів та незалежних директорів ради. На основі вивчення 50 провідних банків США (Bank of New York Mellon, Bank of America, Citibank та ін.), сукупні активи яких складають 58 відсотків активів банків США, автором зроблено висновок, що в рамках організаційного механізму корпоративного управління ключову роль відіграють процеси формування та розвитку ради директорів, яка за своєю структурою є унітарною, а за функціями – англо-саксонською (нагляд за процедурами обрання і переобрання членів ради директорів і менеджменту й оцінка їхньої діяльності, оцінка стратегії банку, оцінка фінансової діяльності банку і розподіл його фондів, забезпечення відповідності діяльності банку законодавству).

Таблиця 1

Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток систем корпоративного управління в банках

Походження та назва факторів	Системи корпоративного управління		
	Американська	Німецька	Японська
<i>Внутрішнє середовище:</i>			
- організація діяльності ради директорів банку	+	-	+
- організація діяльності комітетів ради	+	-	-
- організація діяльності незалежних директорів ради	+	-	-
- концентрація та структура власності	+	●	●
- організація системи матеріального винагородження керівництва банку	+	●	●
- розвиток системи фінансової звітності банку	+	●	●
<i>Зовнішнє середовище:</i>			
- розвиток фондового ринку	+	●	+
- розвиток законодавчого механізму захисту прав дрібних власників	+	-	-
- розвиток системи банкрутства	+	+	+
- розвиток ринку позикового капіталу	●	+	+
- розвиток механізмів участі в корпоративному управлінні стейкхолдерів банку	-	●	●

Примітки: «+» – фактор має прямий вплив, «●» – опосередкований вплив, «-» – не має впливу

У процесі дослідження встановлено, що впровадження довірчого управління акціонерним капіталом є ключовим фактором розвитку корпоративного управління в Німеччині. При цьому організаційний механізм корпоративного управління в банках Німеччини є більш складним ніж в США, тобто являє собою комплекс процесів взаємодії між зборами акціонерів, радою трудового колективу, спостережною радою та правлінням. Встановлено на основі дослідження внутрішніх положень 57 провідних банків Німеччини (Deutsche Bank, Commerzbank, Dresdner Bank, Berliner Bank ті ін.), сукупні активи яких складають 82 відсотки активів банків Німеччини, що рада директорів в німецьких банках є дворівневою та складається зі спостережної ради та правління, а модель ради є континентальною, з акцентом у діяльності правління банку на розробці та реалізації стратегії, а також стратегічному контролі з боку спостережної ради.

Система корпоративного управління в банках Японії передбачає участь в організації унітарної ради директорів представників різних груп стейкхолдерів, і завдяки цьому є перспективною для використання в банківському секторі України. Відносини між стейкхолдерами банків Японії добре впорядковані за рахунок розробки системи внутрішніх положень, яка враховує, на відміну від банківського законодавства, специфіку цих відносин у кожному банку окремо.

Разом з цим, на основі вивчення внутрішніх положень 62 провідних банків Японії (Mizuho Bank, Bank of Tokyo-Mitsubishi, Sumitomo Trust and Banking, The Nomura Trust and Banking Company та ін.), сукупні активи яких складають 72 відсотки активів банків Японії, доведено, що в Японії також відсутні формалізовані процедури делегування стейкхолдерами банку своїх представників до його ради директорів, а президент банку особисто визначає тих учасників ради, які мають представляти окремі групи стейкхолдерів. Це, на думку автора, є основною особливістю механізму корпоративного управління в банках Японії (рис. 2).

Автором акцентується увага на тому, що суттєвими бар'єрами на шляху подальшого розвитку японської системи корпоративного управління в банках є відсутність формалізованих процедур делегування стейкхолдерами банку своїх представників до ради директорів, виключний статус президента банку у процесі обрання стейкхолдерів до складу ради, відсутність системного підходу до формування комітетів ради директорів, а організаційний механізм корпоративного управління вимагає формалізації зазначених вище процедур.

У третьому розділі роботи «Теорія та практика організації корпоративного управління в банках України» визначено особливості формування та розвитку системи корпоративного управління в банках України, класифіковано основні моделі корпоративного управління, систематизовано механізми та здійснено аналіз ключових проблем організації корпоративного управління в банківських установах.

У результаті дослідження законодавчої бази корпоративного управління в Україні встановлено, що корпоративне право та регулювання щодо банків сформовані в межах системи цивільного права. Ключовими законами, які регулюють питання організації корпоративного управління в банках, є Цивільний кодекс України, Закон України «Про банки та банківську діяльність», Закон України «Про акціонерні товариства». При цьому існує правова колізія щодо формування банками різних за своєю структурою механізмів корпоративного управління. Разом з цим законодавство України не передбачає надання прав на участь в управлінні банком жодній з груп стейкхолдерів, окрім власників банку, що стримує подальший розвиток організаційного механізму корпоративного управління.

Доведено на основі дослідження змісту законодавчих актів та постанов Національного банку України, що регулятивна функція НБУ щодо корпоративного управління в банках зводиться тільки до затвердження ключових посадових осіб банку, раніше обраних акціонерами, або представників НБУ в органах управління банку.

У роботі визначено моделі корпоративного управління в банках України – континентальну та модель подвійних рад. Функції розробки та реалізації стратегічних управлінських рішень є прерогативою виключно правління банку, а затвердження та контроль за реалізацією рішень – спостережної ради.

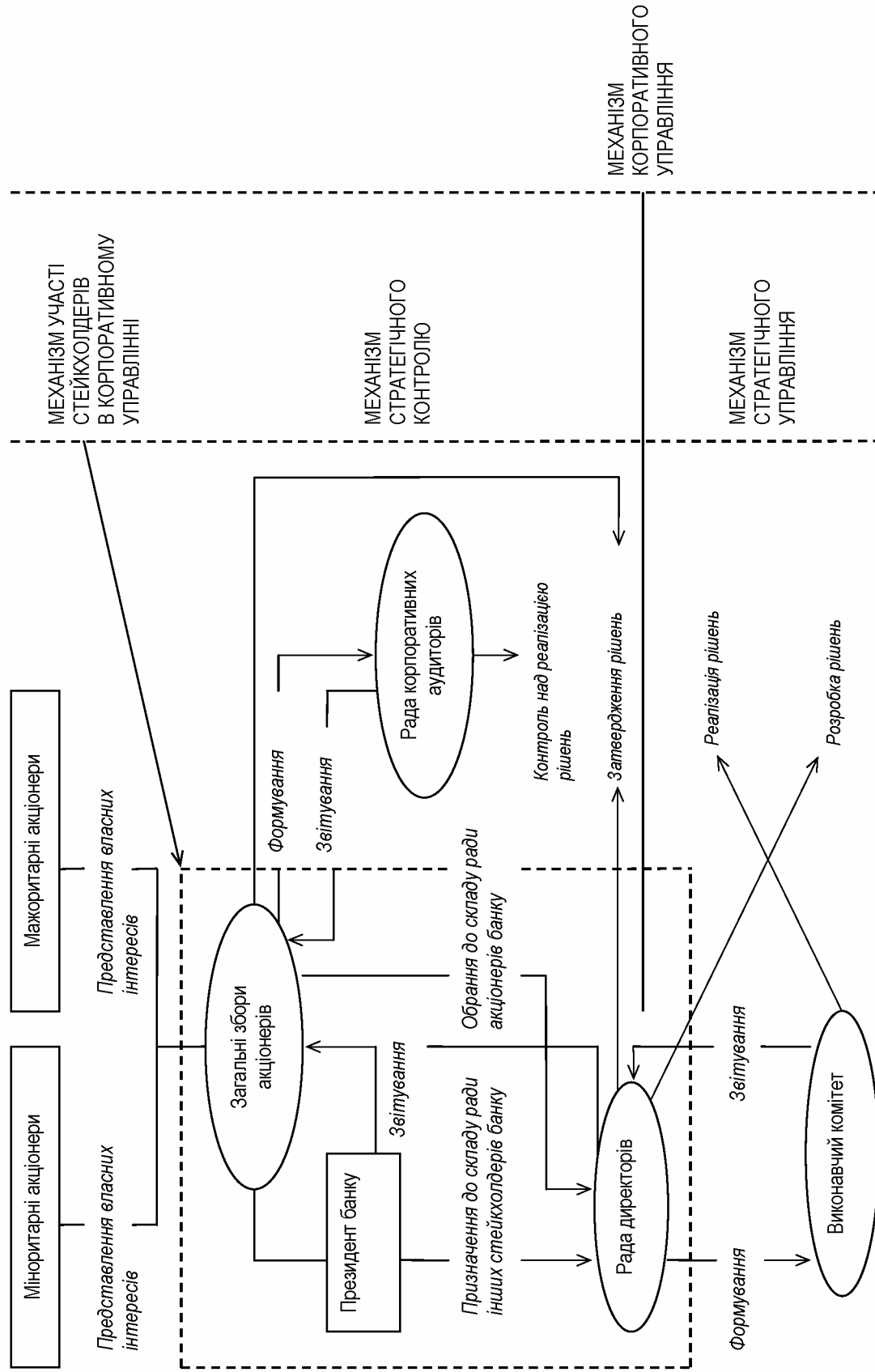


Рис. 2. Механізм корпоративного управління в банках Японії

Автором доведено на основі вивчення внутрішніх положень провідних банків України (ВАТ «Райффайзен банк Аваль», АКБ «Приватбанк», АКБ «Фінанси і кредит», АКБ «Укрсиббанк» тощо), сукупні активи яких складають 78 % активів банків країни, що внутрішнє середовище корпоративного управління в банках України є недостатньо розвинутим. Зокрема, за результатами дослідження внутрішніх положень банків України встановлено низький рівень розвитку системи внутрішніх положень з корпоративного управління вітчизняних банків, недостатнє врахування ролі незалежних членів спостережної ради, нерозвиненість процедури організації та функціонування системи комітетів. Доведено, що лише один фактор внутрішнього середовища (концентрація та структура власності) та два фактори зовнішнього (рівень розвитку ринку позикового капіталу та рівень розвитку системи банкрутства) мають позитивний вплив на розвиток системи корпоративного управління в банках України.

У роботі доведено, що актуальною проблемою організації корпоративного управління в банках України є питання визначення оптимальної чисельності ради банку. Внутрішні положення вітчизняних банків містять поверхневі посилення на те, чим обґрунтовується вибір тієї чи іншої чисельності спостережної ради. В результаті такого ставлення до цієї проблеми жоден з провідних банків України, що досліджувалися, не має досконалої системи контрольних та оперативних комітетів, що негативно позначається на функціональності ради.

На думку автора, найбільш актуальним питанням корпоративного управління в банках України є питання підвищення рівня об'єктивності рішень ради банку в процесі виконання функції контролю за діяльністю правління. Статус незалежних директорів, присутність яких у раді банку має вирішити це питання, в Україні законодавчо не закріплено. Критерії незалежності директорів в Україні не містяться навіть в кодексах вітчизняних банків. Це негативно позначається на захисті прав дрібних власників та інших стейкхолдерів банку, зокрема владників.

У роботі обґрунтовано, що існуючі в Україні моделі корпоративного управління – континентальна та модель подвійних рад – значно стримують розвиток корпоративного управління та мають бути вдосконалені з акцентом уваги на механізмах участі стейкхолдерів в корпоративному управлінні, структурі та функціях органів управління банку, функціях комітетів ради банку, ролі та місці незалежних директорів в корпоративному управлінні, а також системі матеріального винагородження праці членів ради банку.

У четвертому розділі **«Методологічні засади формування неінституціональної системи корпоративного управління в банках»** визначено основи формування системи корпоративного управління (неінституціональної), включаючи механізми участі стейкхолдерів банку в корпоративному управлінні, розроблено концептуальні засади формування унітарної ради директорів в банку, запропоновано систему комітетів ради банку, визначено роль та місце незалежних директорів у складі унітарної ради та її комітетів.

В рамках неінституціональної системи корпоративного управління основну увагу варто приділити відносинам не тільки між органами управління банку, але й між учасниками в рамках цих органів (членами унітарної ради банку, комітетів ради та незалежними директорами).

Запропоновано відповідно до змісту плюралістичної концепції вважати унітарну раду директорів, а не збори акціонерів, основною внутрішньою структурою корпоративного управління в банку. Рада директорів у комплексі з іншими внутрішніми структурами, а саме комітетами ради та незалежними директорами має розробляти, затверджувати, реалізовувати та контролювати реалізацію стратегічних рішень від імені та в інтересах стейкхолдерів банківської установи.

У роботі запропоновано на основі дослідження внутрішніх процедур організації діяльності ради директорів 45 провідних зарубіжних банків (Lloyds Bank, Bank of Scotland, Scotiabank, Bank of New York Mellon, Citibank, тощо), які входять до 100 найбільших банків світу за розміром активів, процедуру формування унітарної ради директорів з участю стейкхолдерів банку, яка має складатися з п'яти етапів (таблиця 2).

Створення відповідних рад стейкхолдерів має бути ініційовано банком в рамках кожної із груп стейкхолдерів, діяльність яких впливає на фінансову стабільність та прибутковість банку, а саме трудового колективу, кредиторів, вкладників, позичальників. Згідно з пропозицією автора на Загальних зборах акціонерів власники банку визначають: групи стейкхолдерів, яким буде надано право делегувати власних представників до ради директорів банку; квоти кожній з груп стейкхолдерів щодо кількості їх представників у раді директорів; розмір рад за кількістю учасників на рівні головного офісу та дирекцій банку. Кількість квот стейкхолдерів визначається акціонерами банку, виходячи з ролі кожної групи стейкхолдерів у процесі реалізації стратегічного плану банку, кількості стейкхолдерів у кожній групі, кількості рад регіональних дирекцій банку. Розмір ради стейкхолдерів визначається виходячи з кількості стейкхолдерів у кожній групі та кількості рад регіональних дирекцій банку.

Доведено на основі дослідження річних та квартальних звітів 120 зарубіжних банків з США, Великобританії, Німеччини, Швейцарії та Японії (Bank of New York Mellon, Deutsche Bank, UBS, Sumitomo Mitsui Banking Corporation та ін.), які входять до 150 найбільших банків світу за ринковою капіталізацією, що права доступу стейкхолдерів до банківської таємниці, а саме інформації про діяльність та фінансовий стан клієнта, що стала відома банку в процесі його обслуговування та взаємовідносин з клієнтом при наданні послуг банку і розголошення якої може завдати матеріальної чи моральної шкоди клієнту, варто прирівняти до прав власників, тобто заборонити доступ до такої інформації.

Участь акціонерів у процесі формування зовнішньої частини ради директорів визначена шляхом затвердження кандидатів до ради від стейкхолдерів за квотами.

Процедура формування унітарної ради директорів банку

№ пор.	Назва етапу	Учасники	Відповідальний орган	Зміст етапу
1	Формування групи виконавчих учасників ради	Власники	Збори акціонерів	На зборах акціонерів, в рамках принципу консолідованої участі та на підставі списку кандидатів, затверджених комітетом з призначень, формується виконавча частина ради, представлена виконавчими директорами: президентом, генеральним директором, виконавчим директором з фінансів, виконавчим директором з операційної діяльності. Ключові завдання президента банку: представлення інтересів банку у середовищі стейкхолдерів, генерального директора – щоденне виконання стратегічного плану банку
2	Формування групи зовнішніх учасників ради	Стейкхолдери	Ради стейкхолдерів	Стейкхолдери обирають своїх представників (зовнішніх учасників) до ради директорів банку з подальшим їх обранням до відповідних контрольних та оперативних комітетів
3	Формування оперативних комітетів ради	Члени ради директорів	Рада директорів	Рада директорів в цілому створює оперативні комітети з представників як виконавчих, так і зовнішніх директорів. Комітети – з корпоративного управління, стратегічного розвитку, фінансів – відповідають за розробку стратегічних рішень. Більшість членів кожного з оперативних комітетів повинні бути незалежними директорами
4	Формування контрольних комітетів ради	Зовнішні директори	Рада директорів	Формуються контрольні комітети, які відповідають за контроль над реалізацією рішень. Контрольні комітети (з аудиту, винагород, призначень) формуються винятково з числа зовнішніх, а у випадку з комітетом з аудиту – незалежних директорів
5	Затвердження НБУ відповідних посадових осіб ради директорів та голів комітетів	Національний банк України	Правління НБУ	Після завершення процесу обрання до ради директорів президент банку, генеральний директор, голова ради директорів, голови контрольних комітетів проходять процедуру затвердження на посаду в Національному банку України

Запропоновано науково-методичний підхід до визначення оптимальної чисельності ради директорів на основі поетапного розрахунку чисельності директорів в контрольних та оперативних комітетах на основі алгоритму:

$$\begin{aligned}
 C &= \frac{D \times N}{2}; \\
 I &= \frac{(O \times K \times \alpha)}{2}; \\
 B &= C + 1; \\
 N &= B + E,
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

де C – чисельність директорів в контрольних комітетах; D – кількість контрольних комітетів в раді; N – середня чисельність директорів в контрольному комітеті;

I – чисельність незалежних директорів в оперативних комітетах; O – кількість оперативних комітетів в раді; K – середня чисельність директорів в оперативному комітеті; B – чисельність незалежних директорів у раді; N – загальна чисельність директорів у складі ради; E – чисельність виконавчих директорів у складі ради; α – коефіцієнт участі незалежних директорів у складі комітету.

Запропоновано на основі систематизації функцій комітетів рад директорів 80 зарубіжних банків з США, Великобританії та Японії (Citigroup, Bank of America, Bank of New York Mellon, Lloyds Bank, Sumitomo Mitsui Banking Corporation та ін.), які займають провідні позиції на національному рівні за розміром активів, сформувати систему комітетів у кількості трьох контрольних та трьох оперативних, кожен з яких має бути представлено трьома директорами. За рахунок дотримання незалежними директорами принципів абсолютної та мажоритарної участі у складі контрольних та оперативних комітетів, одночасного членства у двох комітетах визначено чисельність учасників контрольних комітетів у кількості п'яти незалежних директорів та оперативних комітетів у кількості трьох незалежних та трьох виконавчих директорів.

З метою посилення зовнішнього контролю за процесом формування ради директорів банку президент та генеральний директор банку мають затверджуватися на посаду Національним банком України з огляду на їх професійну майстерність, включаючи досвід роботи у галузі, результати роботи, професійну репутацію, а голова ради та голови контрольних комітетів – відповідати критеріям незалежності. Таким чином, НБУ, організовуючи критеріальний відбір кандидатів на зазначені вище посади, завершує формування неінституціональної системи корпоративного управління в банках (рис. 3).

Сутність неінституціональної системи корпоративного управління в банках розкривається за допомогою відповідних положень, які послідовно реалізують підхід до її формування.

Доведено, що принципи корпоративного управління, які у сукупності формують відповідну концепцію, мають відігравати ключову роль у порівнянні із законодавчо закріпленими правилами та нормами, в процесі формування та розвитку механізмів корпоративного управління в банку.

Визначено, що основна концепція корпоративного управління – плюралістична, вимагає від банку врахування інтересів максимальної кількості зацікавлених осіб шляхом надання прав на участь в корпоративному управлінні.

Запропоновано вважати унітарну раду директорів основною структурою корпоративного управління в банку, яка акумулює права на розробку, затвердження, реалізацію та контроль за реалізацією стратегічних управлінських рішень на основі затверджених принципів корпоративного управління.

Доведено, що основні умови ефективної організації діяльності ради – незалежність ради в процесі розробки, затвердження, реалізації та контролю за реалізацією стратегічних управлінських рішень радою директорів та функціональність системи комітетів.

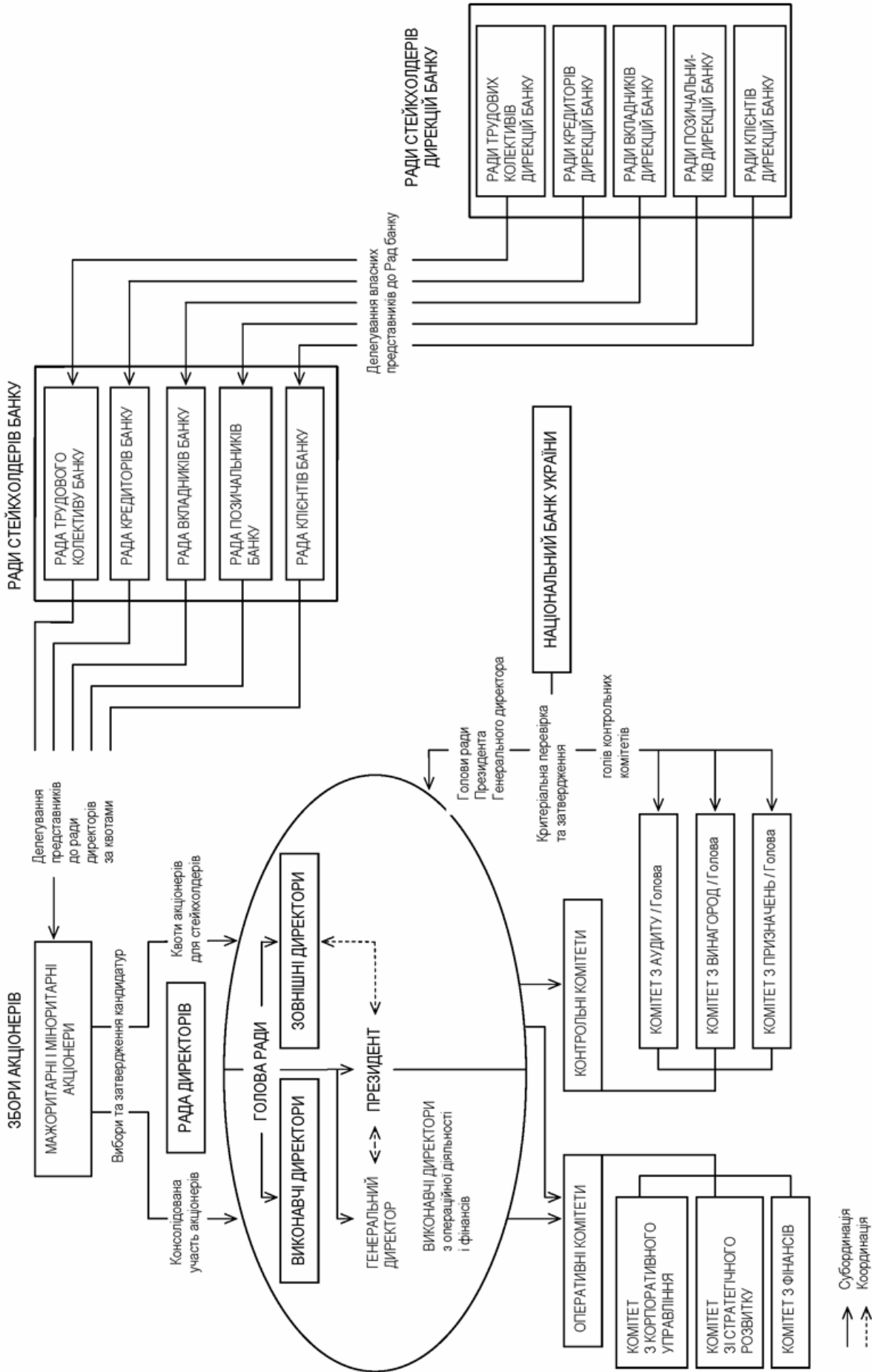


Рис. 3. Неінституціональна система корпоративного управління в банках

Визначено, що ключовим фактором успіху банку в частині підвищення рівня прибутковості та фінансової стійкості є не законодавча база або діяльність регулятора ринку банківських послуг, а належна організація діяльності ради директорів банку як структури корпоративного управління.

З метою формалізації основних процедур діяльності ради директорів банку в рамках запропонованої системи автором розроблено кодекс корпоративного управління банку. Кодекс визначає основні принципи формування ради директорів, серед яких основним є принцип співучасті стейкхолдерів у корпоративному управлінні, закріплює за стейкхолдерами банку відповідні механізми участі у корпоративному управлінні (ради та квоти стейкхолдерів), визначає порядок формування системи комітетів ради та незалежних директорів, розкриваючи ключову роль комітету з призначень.

Для оцінки ефективності структур корпоративного управління в банках автором запропоновано відповідний алгоритм, складовими якого є об'єкти оцінки (рада директорів, комітети ради та група незалежних директорів ради), критерії оцінки (чисельність ради директорів, склад ради, частка незалежних директорів в раді, критерії незалежності директорів, структура системи комітетів, персональний склад комітетів, частка незалежних директорів у складі комітетів), інструментарій оцінки (бали та коефіцієнти), шкала оцінки (два бали або коефіцієнт «2» – позитивна оцінка, один бал або коефіцієнт «1» – нейтральна оцінка, 0,5 бала або коефіцієнт «0,5» – негативна оцінка). Послідовна оцінка кожного із об'єктів за відповідними критеріями дала змогу порівняти ефективність структур корпоративного управління в банках різних країн (таблиця 3).

Таблиця 3

**Оцінка ефективності структур корпоративного управління
у банках різних країн***

Країна, назва банку	Оцінка ради директорів, балів	Оцінка системи комітетів, балів
<i>Україна:</i>		
АКБ «УкрСиббанк»	4,0	1,5
ВАТ «Райффайзен Банк Аваль»	3,5	1,5
АКБ «ПриватБанк»	3,5	1,5
АКБ «Фінанси і Кредит»	3,5	1,25
АКБ «Укргазбанк»	2,25	1,25
АКБ «Надра»	2,25	1,25
<i>Німеччина:</i>		
Deutsche Bank	4,5	3,0
Dresdner Bank	4,5	2,0
Commerzbank	4,0	2,0

Продовж. табл. 3

Країна, назва банку	Оцінка ради директорів, балів	Оцінка системи комітетів, балів
<i>Великобританія:</i>		
Bank of Scotland	4,5	3,0
Lloyds Bank	4,0	2,5
<i>США:</i>		
Chase Manhattan Corporation	6,0	3,5
First American Bank	6,5	3,0
Bank of New York Mellon	5,5	3,5
<i>Японія:</i>		
Mizuho Bank	7,0	3,0
Sumitomo Mitsui Banking Corporation	6,5	3,0
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	5,0	3,5
Максимально можливий бал відповідно до шкали оцінки	14,0	14,0
Мінімально можливий бал відповідно до шкали оцінки	1,25	1,25

* Базу дослідження складено з банків, які займають провідні позиції за розміром активів в країнах базування. У дослідженні на етапі формування критеріїв оцінки брали участь експерти, які представляють наукові кола США, Німеччини, Великобританії, Франції, Італії та Японії.

Достовірність результатів оцінки корпоративного управління в банках підтверджується тим фактом, що банки, які мають найнижчі рейтинги корпоративного управління, а саме Commerzbank, Lloyds Bank, Dresdner Bank, в умовах світової фінансової кризи, починаючи з другої половини 2008 року, заявляють про значні фінансові збитки та активно звертаються за фінансовою підтримкою до держави. У роботі, як результат дослідження корпоративного управління в банках США, Великобританії, Німеччини, Японії та України, доведено, що неналежна організація саме системи комітетів (недостатньо сформована структура системи комітетів, низька частка незалежних директорів у складі комітетів, невідповідність кваліфікації директора функціям, що виконуються) негативно позначається на рівні функціональності ради директорів, особливо в частині управління ризиками, в тому числі й фінансовими, що й погіршує фінансовий стан банків.

У п'ятому розділі «Методологічні основи корпоративного контролю в рамках неінституціональної системи корпоративного управління в банках» уточнено економічну сутність поняття «корпоративний контроль», розроблено класифікацію та методичні засади оцінки ефективності реалізації механізмів корпоративного контролю в банках, запропоновано моделі промислово-фінансових груп з визначенням ролі і місця банків в їх структурі.

У результаті дослідження змісту теорій корпоративного контролю та субординації джерел фінансування доведено, що ефективність функціонування

неоінституціональної системи корпоративного управління залежить від розвитку корпоративного контролю, тобто процесу впливу з боку стейкхолдерів банку на виконавчий менеджмент з метою захисту власних інтересів (за ознакою походження механізму).

Запропоновано науковий підхід до класифікації механізмів корпоративного контролю за ознакою походження механізму, відповідно до якої визначено чотири види корпоративного контролю в банку, а саме: односторонній внутрішній контроль (з боку ради директорів банку); двосторонній контроль (з боку учасників фондового ринку та ради директорів); спеціалізований контроль (з боку учасників процедури банкрутства банку); односторонній зовнішній контроль (з боку учасників фондового ринку).

З метою оцінки ефективності корпоративного контролю в банку автором запропоновано показник окупності агентських витрат як відношення акціонерної цінності до агентських витрат. Визначено, що однією з основних ознак ефективного корпоративного контролю в банку має бути збільшення акціонерної цінності у розрахунку на одну акцію за одночасного зменшення агентських витрат.

На основі дослідження корпоративного контролю в банках України доведено, що ефективність зовнішнього корпоративного контролю залежить від того, в яких умовах формуються зовнішні структури корпоративного контролю (інвестиційні фонди, промислово-фінансові групи та ін.). У результаті дослідження показників розвитку ринку корпоративного контролю (кількість угод купівлі-продажу цінних паперів та їх обсяг) зроблено висновок, що саме ПФГ відіграють ключову роль на ринку.

З метою оцінки ступеня прозорості та рівня концентрації власності розроблено методику рейтингової оцінки, яка базується на двохетапному дослідженні промислово-фінансових груп з погляду їхніх мотивів, стратегічних підходів до побудови, а також ролі і місця банків у їхній структурі, моделювання ПФГ відповідно до мотивів придбання ними власності. Запропоновано поетапну процедуру моделювання ПФГ, на кожному з яких отримано відповідну матрицю: на першому етапі *матриця* базується на таких критеріях, як місце і роль банку в структурі ПФГ, а також широта диверсифікованості бізнес-напрямків групи; на другому – на ступені прозорості та рівні концентрації власності ПФГ.

Обґрунтовано, що ПФГ України мають різні мотиви придбання власності. ПФГ АКБ «Фінанси і Кредит», зокрема, має спекулятивний мотив, свідченням чого є відсутність вертикальної інтеграції в рамках бізнес-напрямків та низький рівень інвестицій у підприємства групи, ПФГ «Приват-Інвест» – інвестиційний диверсифікований мотив, відповідно до якого група диверсифікувала власні бізнес-напрямки та інвестує у них значні кошти; ПФГ АКБ «УкрСиббанк» – інвестиційний мотив, адже метою діяльності групи є закріплення позиції зарубіжних інвесторів у галузях кольорової металургії та нафтохімії на Україні; ПФГ «Індустріальний союз Донбасу» – інвестиційний спеціалізований мотив, відповідно до якого група прагне до вертикальної інтеграції в окремій галузі економіки (металургійній).

Автором розроблено на основі оцінки ступеня прозорості структури власності ПФГ та рівня корпоративного контролю моделі промислово-фінансових груп України: «банк – ядро групи» (ПФГ АКБ «УкрСиббанк»); «банк – фінансовий посередник» (ПФГ АКБ «Фінанси і Кредит»); «банк – розрахункова організація» (ПФГ «Індустріальний союз Донбасу»); «банк – генератор фінансових ресурсів» (ПФГ «Приват-Інвест» (рис. 4).

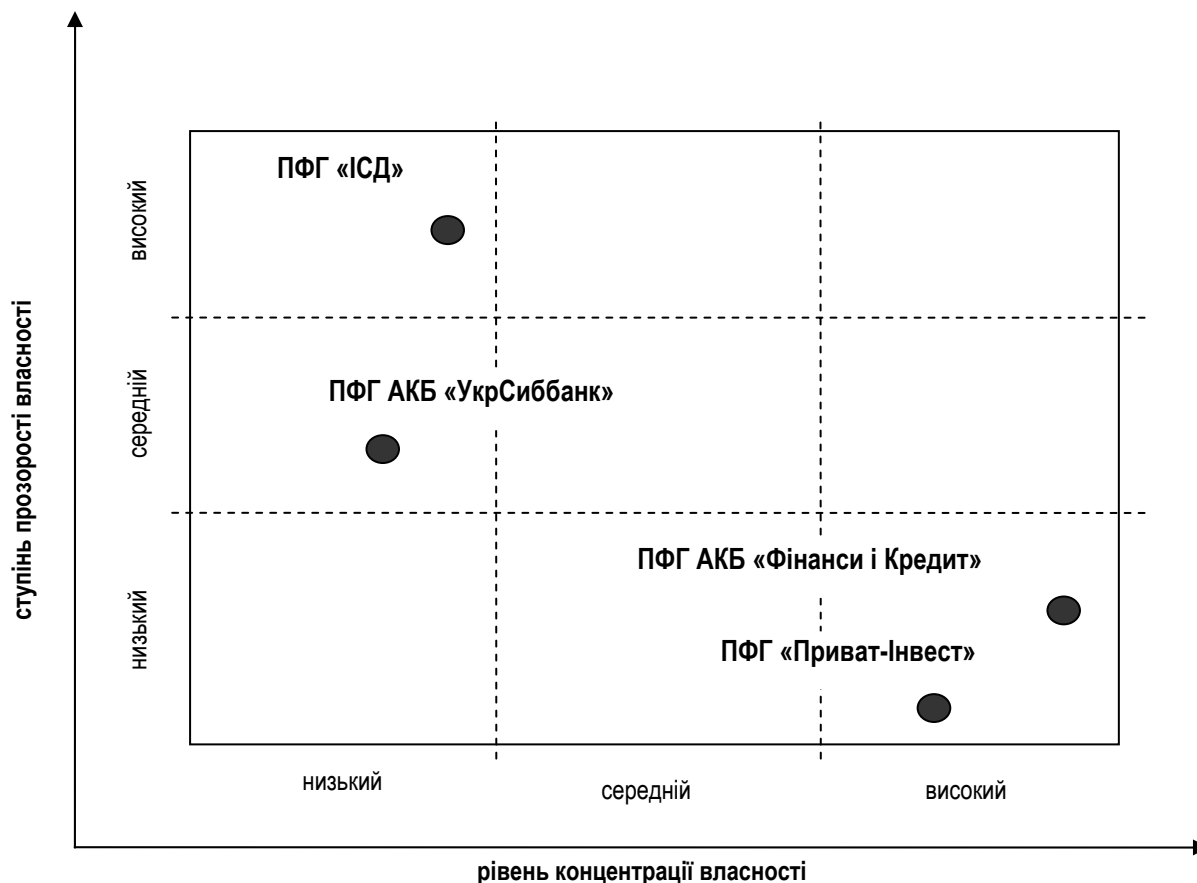


Рис. 4. Матриця моделей ПФГ в Україні

З урахуванням мотиву придбання власності, рівня корпоративного контролю, концентрації та прозорості структури власності, а також ролі та місця банку у структурі ПФГ, модель ефективної ПФГ має відповідати наступним важливим критеріям: наявність у складі групи фінансово стійкого банку, здатного виконувати функцію генератора фінансових коштів; високий ступінь диверсифікованості бізнесу; оптимальна вертикальна інтеграція в рамках обраних бізнес-напрямків; мінімальна ієрархія системи корпоративного контролю.

У шостому розділі «Розвиток теорій мотивації та матеріального винагородження праці в банках України в рамках неоінституціональної системи корпоративного управління» запропоновано систему матеріальної винагороди праці виконавчих директорів банків та принципи її реалізації, розроблено систему матеріальної винагороди праці членів комітетів ради та запропоновано методику розрахунку розміру винагороди.

Виходячи з того, що ключовим питанням розробки ефективної системи матеріальної винагороди праці виконавчих директорів є формування системи принципів для вибору оптимальної структури та стандарту преміювання, особлива увага приділяється відповідності структури стандарту ступеню конкурентноздатності банку та рівню конкуренції в галузі. Запропоновано поетапне використання трьох стандартів преміювання: динамічного, відповідно до якого здійснюється оцінка динаміки фінансових показників за визначений період часу; бюджетного, який ґрунтується на порівнянні фактичних показників із плановими; середньогалузевого, який базується на порівнянні фактичних показників банку з середньогалузевими показниками. Доведено, що вибір виду стандарту залежить від того, які фактори – внутрішнього або зовнішнього походження, мають визначальний вплив на банк. Запропоновано застосовувати середньогалузевий стандарт у випадку домінування факторів зовнішнього середовища, бюджетний або динамічний – якщо переважають фактори внутрішнього середовища.

На основі дослідження систем матеріального винагородження праці виконавчих директорів у провідних зарубіжних банках (UBS, Deutsche Bank, Bank of New York Mellon тощо) основним елементом системи винагородження праці виконавчих директорів визначено систему показників ефективності роботи виконавчих директорів, до яких запропоновано включити такі: економічна додана вартість; виплата дивідендів; вартість залучення акціонерного капіталу; окупність акціонерного капіталу; балансова вартість банку; ринкова вартість банку; чистий прибуток.

Запропоновано використовувати ринкову вартість банку і чистий прибуток як базис премії. З метою визначення розміру премії для кожного виконавчого директора (члена правління) розроблено методику дворівневих стандартів, відповідно до якої стандартом першого рівня визначено відсутність асиметрії інформації й агентських конфліктів між акціонерами і виконавчими директорами, а стандартом другого – стале зростання раніше згаданих показників ефективності операційно-фінансової діяльності банку.

Доведено доцільність використання стандарту першого рівня для розрахунку базису премії, а другого – для оцінки ефективності роботи виконавчих директорів. Поетапне використання бюджетного, динамічного та галузевого стандартів преміювання для розрахунку премії за кожним із фінансових показників має збільшити рівень об'єктивності оцінки діяльності виконавчих директорів банку.

З метою підвищення ініціативності директорів у процесі підготовки і проведення засідань комітетів ради банку запропоновано принципово нову систему матеріального винагородження директорів, яка базується на розрахунку комплексу показників, а саме: участі, абсолютної та відносної ініціативності, абсолютної та відносної результативності та ін.

Розроблено поетапну процедуру розрахунку показників ефективності роботи учасників комітету та визначення розміру окремих складових матеріальної

винагороди членів комітету, яка міститься у визначенні фактичної фіксованої винагороди директора за участь у засіданні комітету, а також розміру премії члена комітету і розміру надбавки. За допомогою застосування розробленої системи показників досягнуто оптимальне співвідношення між змінною і фіксованою винагородами членів комітету, відповідно до якого частка премії дорівнює 55 % у структурі матеріальної винагороди, що має позитивно позначитися на ініціативності і результативності директорів у процесі організації діяльності комітетів.

Послідовне впровадження банком запропонованих систем матеріального винагородження праці виконавчих директорів та членів комітетів ради має позитивно позначитися на рівні мотивації праці його керівництва, сприяти більш ефективному виконанню стратегічного плану, підвищити рівень прибутковості та забезпечити фінансову стійкість банку.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової проблеми, що виявляється у формалізації і методологічному забезпеченні корпоративного управління в банках, вдосконаленні принципів, розвитку існуючих і розробці нових механізмів корпоративного управління у банках.

За результатами дисертаційного дослідження зроблено наступні висновки:

1. На основі вивчення економічного змісту поняття «корпоративне управління в банку» запропоновано розуміти його як систему економічних відносин, що виникають у процесі розробки, затвердження, реалізації та контролю за реалізацією стратегічних рішень органами управління банку, від імені та в інтересах широкого кола зацікавлених в його діяльності осіб, насамперед клієнтів, власників та трудового колективу, з метою створення прибутку та забезпечення стійкості банку.

2. На основі вивчення основних моделей ради директорів банку зроблено висновок, що саме рада директорів як структура корпоративного управління має забезпечувати належне функціонування системи корпоративного управління в банку. Акцентовано увагу на важливості використання існуючої класифікації ради директорів банку, за якою основні моделі класифіковано на наступні категорії: за функціональним призначенням ради директорів (англо-саксонська, континентальна і японська); за структурою ради (унітарна і модель подвійних рад).

3. Визначено три основні системи корпоративного управління – англо-саксонську, японську та континентальну. Ключовими факторами, які відрізняють основні системи корпоративного управління, є роль ради директорів в корпоративному управлінні, ступінь концентрації та структура власності, рівень розвитку фондового ринку у країні, ступінь захисту прав дрібних власників, розвиток механізмів участі стейкхолдерів в корпоративному управлінні в банку, а найбільш суттєвим бар'єром на шляху подальшого розвитку системи корпоративного управління в банках є відсутність формалізованих процедур делегування стейкхолдерами банку своїх представників до ради директорів.

4. Існуючі в Україні моделі корпоративного управління – континентальна та модель подвійних рад – значно стримують розвиток корпоративного управління та роблять актуальними питання розробки специфічної для банків системи корпоративного управління, з акцентом уваги на вирішенні як поширених у світі проблем, а саме пошуку механізмів участі стейкхолдерів в корпоративному управлінні в банку, так і проблем національного рівня, зокрема упорядкуванні функцій корпоративного управління на рівні органів управління в банку, систематизації функцій комітетів ради банку, та визначенні ролі та місця незалежних директорів в корпоративному управлінні в банках.

5. У рамках сформованої неінституціональної системи корпоративного управління виділено три основні внутрішні структури: Збори акціонерів, ради стейкхолдерів та раду директорів. Ключовою структурою визначено раду директорів банку. У рамках ради директорів функціонує інша структура корпоративного управління – комітети ради, а в рамках комітетів – група незалежних директорів, відносини яких, як представників стейкхолдерів, з виконавчим менеджментом банку завершують формування системи корпоративного управління.

6. Основною характерною рисою неінституціональної системи корпоративного управління в банках є розроблена модель ради директорів. Модель враховує специфіку відносин між менеджментом банку та стейкхолдерами, а також відіграє роль механізму реалізації прав обома сторонами відносин.

7. Невід’ємними складовими неінституціональної системи корпоративного управління визначено: унітарну раду директорів, квоти стейкхолдерів на участь в раді директорів банку, ради стейкхолдерів як механізм делегування представників до ради директорів банку, систему оперативних та контрольних комітетів ради, представницьку роль незалежних директорів в раді, погоджувальну роль Національного банку України у затвердженні ключових членів ради директорів банківської установи.

8. Результати застосування розробленої методики оцінки корпоративного управління в банках світу, яка базується на оцінюванні ради директорів, комітетів ради та незалежних директорів, підкреслюють основні проблеми корпоративного управління в банках, серед яких найбільш актуальними є організація системи комітетів та врахування ролі незалежних директорів в комітетах ради. Ці питання мають бути для банків більш актуальними, ніж організація роботи ради директорів в цілому.

9. На основі аналізу міжнародної практики корпоративного управління вдосконалено систему ідентифікаційних критеріїв незалежних членів ради директорів банку за рахунок уточнення відомих (відсутність родинних зв’язків з членами правління банку, відсутність ділових контактів з організацією, яка надає платні консультаційні послуги банку, та ін.) та розробки нових (відсутність сумісництва у спостережній раді банку та у складі правління інших банків, відсутність ділових контактів з організаціями, які одержують фінансову допомогу від банку, та ін.) критеріїв, що дозволило підвищити об’єктивність прийняття рішень директорами в рамках комітетів та ради.

10. На основі дослідження змісту та структури загальноприйнятих положень кодексів корпоративного управління банків запропоновано окремий розділ щодо прав стейкхолдерів, включаючи процедуру впровадження та функціонування нового органу корпоративного управління – ради стейкхолдерів. Розроблено положення щодо прав та обов'язків ради директорів банку на основі адаптації унітарної моделі ради директорів до вимог Загальних зборів акціонерів та рад стейкхолдерів банку; положення щодо формування системи комітетів ради банку у частині визначення кількості та функцій комітетів, а також оптимальної частки незалежних учасників у складі унітарної ради директорів банку.

11. Класифікація механізмів корпоративного контролю в банку за ознакою походження механізму передбачає чотири види контролю: односторонній внутрішній контроль (контроль з боку ради директорів банку); двосторонній контроль (контроль з боку учасників фондового ринку та ради директорів); спеціалізований контроль (контроль з боку учасників процедури банкрутства банку); односторонній зовнішній контроль (контроль з боку учасників фондового ринку);

12. Розроблено з метою оцінки ефективності корпоративного контролю в банку показник окупності агентських витрат, за допомогою якого визначаються ознаки ефективного корпоративного контролю в банку, а саме збільшення чистого прибутку та курсового доходу, за одночасного зменшення агентських витрат, тобто витрат на застосування механізмів контролю.

13. На основі оцінки ступеня прозорості структури власності та рівня корпоративного контролю провідних промислово-фінансових груп України розроблено класифікацію моделей ПФГ, відповідно до якої визначено наступні їх види: «банк – ядро групи»; «банк – фінансовий посередник»; «банк – розрахункова організація»; «банк – генератор фінансових ресурсів». Зроблено висновок, що найбільш ефективною ПФГ в Україні є ПФГ «Приват-Інвест», яка застосовує модель «банк – генератор фінансових ресурсів».

14. Принципи вибору оптимальної структури стандарту матеріального винагородження праці виконавчих директорів містять у собі визначення відповідності: структури стандарту ступеню конкурентноздатності банку; структури стандарту ступеню конкуренції в галузі.

15. Ефективна система преміювання виконавчих директорів має містити у собі наступні складові: показники для оцінки ефективності роботи виконавчих директорів банку; стандарти преміювання: бюджетний, динамічний та середньогалузевий; коефіцієнти ступеня відповідальності, корегування премії.

16. Досконала система винагороди праці членів комітетів ради банку повинна базуватися на застосуванні системи показників для оцінки ступеня участі членів комітету у його діяльності та результативності участі, використанні окладу, премії та надбавки, з домінуванням частки премії. Система підвищує ступінь ініціативності директорів у процесі підготовки і проведення засідань комітетів та є складовою мотиваційного механізму корпоративного управління.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

Монографії

1. Костюк А. Н. Корпоративное управление в банке : монография / А. Н. Костюк. – Сумы : ГВУЗ «УАБД НБУ», 2008. – 332 с. (17 друк. арк.).
2. Kostyuk A. N. Corporate Governance in a Transition Economy : monograph / A.N. Kostyuk. – Sumy : Virtus Interpress, 2005. – 157 с. (10,2 друк. арк.).
3. Kostyuk A. N. Corporate Board Practices: monograph / A.N. Kostyuk. – Sumy : Virtus Interpress, 2006. – 154 с. (9 друк. арк.).
4. Костюк О. М. Еволюція корпоративної власності та контролю в Україні / Корпоративне управління : монографія / А. Целле, О. М. Костюк, С. М. Козьменко. – Бремен : Спрінгер Ферлаг, 2007. – С. 142–154 (2,3 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення основних етапів розвитку ринку корпоративного контролю України (1,2 друк. арк.).

Статті у вітчизняних наукових фахових виданнях

5. Костюк А. Н. Рынок корпоративного контроля Украины / А. Н. Костюк // Проблемы і перспективи управління в економіці. – 2003. – № 1. – С. 24–32 (1,1 друк. арк.).
6. Костюк А. Н. Эволюция структуры корпоративной собственности в Украине / А. Н. Костюк, Е. В. Костюк // Вісник Української академії банківської справи. – 2004. – № 2. – С. 13–19 (0,8 друк. арк.). *Особистий внесок*: уточнення еволюційних етапів розвитку основних груп власників акціонерного капіталу та трансформації їх мотивів (0,4 друк. арк.).
7. Костюк А. Н. Заработная плата руководителей корпораций: международная практика разработки компенсационных пакетов / А. Н. Костюк, Э. Толмор // Вісник Української академії банківської справи. – 2005. – № 1. – С. 86–93 (0,9 друк. арк.). *Особистий внесок*: класифікація національних шкіл матеріальної винагороди праці керівників банків (0,5 друк. арк.).
8. Костюк О. М. Кодекс корпоративного управління як передумова сталого розвитку банківського сектора України / О. М. Костюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 14. – Суми, 2005. – С. 149–155 (0,7 друк. арк.).
9. Костюк А. Н. Корпоративное управление в Украине: роль асимметрии информации корпоративного управления / А. Н. Костюк, Т. Штегер // Вісник Української академії банківської справи. – 2005. – № 2. – С. 82–86 (0,6 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення сутності агентського конфлікту в банківських установах та роль асиметрії інформації у процесі його розвитку (0,4 друк. арк.).
10. Костюк О. М. Эффект абсорбации капитала на рынках стран с переходной экономикой і стабільність національних фінансових систем / О. М. Костюк, О. В. Чуйко // Вісник Української академії банківської справи. – 2001. – № 1. – С. 19–22 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок*: уточнення механізму абсорбції капіталу та його вплив на фінансову стійкість комерційних банків (0,3 друк. арк.).

11. Костюк О. М. Асиметричний комплекс процентних ставок як складова монетарної політики в Україні / О. М. Костюк, О. В. Чуйко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Т. 6. – Суми, 2002. – С. 94–98 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення напрямів впливу регулятора ринку на прибутковість комерційного банку (0,3 друк. арк.).
12. Костюк О. М. Роль і місце комерційних банків у структурі фінансово-промислових груп України / О. М. Костюк, О. В. Костюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Т. 12. – Суми, 2005. – С. 160–172 (1,2 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення ступеня корпоративного контролю в рамках провідних ПФГ України (0,7 друк. арк.).
13. Костюк О. М. Корпоративне управління в банках: роль спостережної ради / О. М. Костюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Т. 17. – Суми, 2006. – С. 141–150 (1,2 друк. арк.).
14. Костюк О. М. Основні тенденції розвитку ринку облігацій внутрішньої державної позики України / О. М. Костюк // Вісник Української академії банківської справи. – 2002. – № 2. – С. 25–28 (0,6 друк. арк.).
15. Костюк О. М. Міжнародні інвестиції та корпоративне управління в Україні: політика подвійних стандартів / О. М. Костюк, О. В. Костюк // Вісник Української академії банківської справи. – 2006. – № 2. – С. 14–20 (0,7 друк. арк.). *Особистий внесок*: обґрунтування необхідності застосування комплексного підходу до іноземних інвесторів – учасників приватизаційних конкурсів в Україні (0,4 друк. арк.).
16. Костюк О. М. Глобальні тенденції трансформації корпоративної власності / О. М. Костюк, Б. Чеффінс // Вісник Української академії банківської справи. – 2007. – № 2. – С. 98–104 (0,9 друк. арк.). *Особистий внесок*: уточнення механізмів трансформації корпоративного власності у провідних країнах світу (0,5 друк. арк.).
17. Костюк О. М. Проблеми та перспективи організації роботи спостережних рад в комерційних банках / О. М. Костюк, О. В. Костюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Вип. 21. – Суми, 2007. – С. 74–82 (0,8 друк. арк.). *Особистий внесок*: уточнення ролі незалежних директорів в організації корпоративного управління в банках (0,4 друк. арк.).
18. Костюк О. М. Концептуальні засади розробки кодексів корпоративного управління в банках / О. М. Костюк // Вісник НБУ. – 2008. – № 11. – С. 18–24 (0,9 друк. арк.).
19. Костюк А. Н. Теоретические основы неинституциональной школы корпоративного управления в банках / А. Н. Костюк // Вісник Української академії банківської справи. – 2008. – № 2. – С. 51–59 (1,2 друк. арк.).
20. Костюк О. М. Формування неінституціональної школи корпоративного управління в банках / О. М. Костюк // Проблеми і перспективи розвитку ба-

- нківської системи України : збірник наукових праць. Т. 23. – Суми, 2008. – С. 295–302 (0,7 друк. арк.).
21. Костюк О. М. Корпоративне управління в банках Японії / О. М. Костюк, В. М. Фіронова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Т. 25. – Суми, 2008. – С. 38-44 (0,6 друк. арк.). *Особистий внесок*: уточнення основних рис гібридної моделі корпоративного управління в Японії (0,3 друк. арк.).
 22. Костюк А. Н. Оптимизация системы комитетов унитарного совета директоров: англо-саксонская модель / А. Н. Костюк, Д. В. Говорун // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – № 1. – С. 56–63 (1,0 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення основних недоліків існуючої системи комітетів в міжнародних банках (0,6 друк. арк.).
 23. Костюк О. М. Рейтингова оцінка ефективності неоінституціональної системи корпоративного управління в банках / О. М. Костюк, В. М. Фіронова // Економіка: проблеми теорії і практики. – 2009. – № 2. – С. 78–85 (0,8 друк. арк.). *Особистий внесок*: формування критеріїв рейтингової оцінки (0,4 друк. арк.).
 24. Костюк О. М. Роль банків в німецькій моделі корпоративного управління / О. М. Костюк, В. М. Фіронова // Проблеми системного підходу в економіці. 2009. – № 1. – С. 46–52 (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок*: уточнення структури ради директорів німецьких банків (0,2 друк. арк.).
 25. Костюк А. Н. Система корпоративного управління в банковском секторе экономики Украины / А. Н. Костюк, В. М. Фіронова // Бизнес-информ. 2009. – № 3. – С. 35–41 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок*: класифікація моделей корпоративного управління в банках України (0,2 друк. арк.).
 26. Костюк А. Н. Корпоративне регулювання та управління в банківському секторі України / А. Н. Костюк, В. М. Фіронова // Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола. – 2009. – № 1. – С. 59–64 (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок*: обґрунтування механізмів участі НБУ у формуванні спостережної ради банку (0,2 друк. арк.).

Статті у зарубіжних наукових фахових виданнях

27. Kostyuk A. N. Capital Structure as a mechanism of corporate governance in Ukraine / A. N. Kostyuk // Journal of East European Management Society: Special issue on corporate governance in transition – 2003. – № 1. – С. 24–30 (0,4 друк. арк.).
28. Kostyuk A. N. Business Innovations and Structure of Corporate Ownership in Ukraine / A. N. Kostyuk // Corporate Governance: the journal of Business and Society. – 2005. – №5. – С. 25–34 (0,6 друк. арк.).
29. Костюк А. Н. ФПГ на рынках корпоративного контроля и инвестиций в Украине / А. Н. Костюк, Е. В. Костюк // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С. 81–90; № 3. – С. 100–108 (1,1 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення ступеня прозорості структури власності провідних ПФГ України (0,6 друк. арк.).

30. Kostyuk A. N. Money anti-laundering practices in Australia and Ukraine / A. N. Kostyuk, M. I. Makarenko, M. Van Der Zahn, D. Barako // The Journal of International Money Anti-Laundering Practices. – 2006. – № 5. – С. 42–53 (1,2 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення основних механізмів участі НБУ в регулюванні діяльності банків України (0,3 друк. арк.).
31. Kostyuk A. N. Supervisory board practices in Ukraine / A. N. Kostyuk // Taiwan Banking and Finance Review. – 2008 – № 4. – С. 48–56 (0,9 друк. арк.).
32. Костюк А. Н. Supervisory board practices management: an emerging market experience / А. Н. Костюк, С. Н. Козьменко // Международный менеджмент: специальные тенденции и лучший опыт : сборник научных трудов. Т. 17. – Бремен, 2008. – С. 216–224 (1,2 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення критеріїв ефективності організації роботи спостережної ради банку (0,6 друк. арк.).
33. Костюк А. Н. Национальные школы корпоративного управления в банках / А. Н. Костюк // Деньги и кредит. – 2009. – № 3. – С. 52–56 (1,2 друк. арк.)
34. Костюк А. Н. Определение роли независимых директоров и комитетов наблюдательных советов в корпоративном управлении в банках / А. Н. Костюк, В. М. Фиронова // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 56–64 (0,8 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення критеріїв незалежності членів спостережних рад банків України (0,4 друк. арк.).
35. Костюк А. Н. Теоретические предпосылки формирования корпоративного контроля в банковских учреждениях / А. Н. Костюк // Финансы и кредит. – 2009. – № 10 (Март). – С. 51–58 (0,8 друк. арк.).
36. Костюк А. Н. Система материального вознаграждения руководителей банков: международная практика / А. Н. Костюк, В.М. Фиронова // Финансы и кредит. – 2009. – № 20 (Май). – С. 83–90 (1,0 друк. арк.). *Особистий внесок*: узагальнення основних інструментів винагородження праці членів спостережних рад комерційних банків світу (0,5 друк. арк.).

Матеріали наукових конференцій

37. Костюк А. Н. Новые тенденции в развитии украинских ФПГ / А. Н. Костюк, Е. В. Костюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (25–26 листопада 2004 р.). – Суми, 2004. – С. 56–59 (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок*: формування класифікаційних ознак моделей ПФГ в Україні (0,2 друк. арк.).
38. Костюк А. Н. Роль НБУ в корпоративном управлении в коммерческих банках / А. Н. Костюк, Е. В. Костюк // Міжнародна банківська конкуренція: Теорія і практика : збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (15–16 травня 2008 р.). – Суми, 2008. – С. 112–114 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок*: уточнення сутності корпоративного регулювання, нагляду, контролю та управління (0,1 друк. арк.).
39. Костюк О. М. Монетарна політика та ефективність фондових ринків країн з перехідною економікою / О. М. Костюк, О. В. Чуйко // Стратегія монетарної

- політики: проблеми вибору та застосування : матеріали науково-практичної конференції (21–22 квітня 2002 р.). – Київ, 2002. – С. 255–260 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення напрямів впливу регулятора ринку на рівень організації корпоративного управління в банках (0,3 друк. арк.)
40. Костюк О. М. Проблеми та перспективи застосування політики резервних вимог в Україні / О. М. Костюк, А. В. Шаповалов // Актуальні проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України : збірник матеріалів науково-практичної конференції (18–19 жовтня 2002 р.). – Харків, 2002. – С. 26–29 (0,3 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення напрямів впливу політики резервних вимог на фінансову стійкість банків (0,2 друк. арк.).
41. Костюк О. М. Теоретичні засади формування неінституціональної школи корпоративного управління в банках / О. М. КОСТЮК // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (30–31 жовтня 2008 р.). – Суми, 2008. – С. 21–23 (0,3 друк. арк.).
42. Kostyuk O.M. Employee shareholding: the case of Ukraine / О. М. Kostyuk, R. Apreda, S. M. Kozmenko // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (31 травня – 1 червня 2007 р.). – Суми : УАБС НБУ, 2007. – С. 110–113 (0,3 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення структури інституціональної власності в Україні (0,1 друк. арк.).
43. Kostyuk A. Role of corporate ownership in corporate governance in Ukraine / Корпоративне управління в Україні : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (19–21 березня 2002 р.). – К. : Міжнародна Фінансова Корпорація, 2002. – С. 82–96 (0,5 друк. арк.).
44. Kostyuk A. N. Supervisory board practices: an emerging market evidence / A. N. Kostyuk // Corporate Governance and Financial Integration : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2008 р.). – Тайпей (Тайвань): Тайваньська академія банківської справи і фінансів, 2008. – С. 136 (0,1 друк. арк.).
45. Kostyuk A. N. Corporate Ownership in Ukraine / A. N. Kostyuk // Investments, Information Technologies, Value and Control : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (3–5 березня 2005 р.). – Хаммамет (Туніс): Інститут фінансів, 2005. – С. 64–69 (0,3 друк. арк.).
46. Kostyuk A. N. Supervisory Board Practices in Ukrainian Banks / A. N. Kostyuk // International Management: Theory and Practice : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2008 р.). – Бремен (Німеччина): Бременський університет, 2008 р. – С. 38–44 (0,3 друк. арк.).
47. Костюк О. М. Дослідження системи корпоративного управління в Україні / О. М. Костюк, В. М. Фіронова // Вісник науковця – 2009 : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (2 квітня 2009 р.). – м. Миколаїв, 2009. – С. 44-46 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення мотивів формування системи корпоративного управління в Україні (0,1 друк. арк.).

48. Костюк О. М. Врахування статусу незалежного директора в корпоративному управлінні в банку / О. М. Костюк, В. М. Фіронова // Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (22–24 квітня 2009 р.). – м. Макіївка, 2009. – С. 68-69 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок*: уточнення терміна «незалежний» директор (0,1 друк. арк.).
49. Костюк О. М. Японська система корпоративного управління в банках / О. М. Костюк, В. М. Фіронова // Формування ефективного механізму корпоративного управління – сучасний стан та перспективи (м. Миколаїв, НУК, 2009 р.) : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (23 квітня 2009 р.). – м. Миколаїв, 2009. – С. 31–32 (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок*: уточнення сутності інноваційної моделі корпоративного управління в Японії (0,1 друк. арк.).
50. Костюк О. М. Неінституціональний погляд на корпоративне управління в банках України / О. М. Костюк // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (21 травня – 22 червня 2009 р.). – Суми : УАБС НБУ, 2009. – С. 135–136 (0,2 друк. арк.).
51. Kostyuk A. N. Executive Compensation and Ownership Structure: the Case of Ukraine / Kostyuk A. N. // Taiwan Finance Association : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12–13 червня 2009 р.). – Тайюань (Тайвань): Національний центральний університет, 2009. – С. 53–57 (0,2 друк. арк.).

Публікації в інших виданнях

52. Kostyuk A. N. Board practices: an international review / A. N. Kostyuk // Corporate Ownership & Control. – 2003. – № 1. – С. 102–112 (1,2 друк. арк.).
53. Kostyuk A. N. Gain in Ukraine / A. N. Kostyuk // Governance. – 2003. – № 112. – С. 7–8 (0,3 друк. арк.).
54. Kostyuk A. N. Decision making at the top / A. N. Kostyuk // Governance. – 2003. – № 116. – С. 13–14 (0,3 друк. арк.).
55. Kostyuk A. N. Looking for dependencies / A. N. Kostyuk // Governance. – 2003. – № 121. – С. 14–16 (0,4 друк. арк.).
56. Kostyuk A. N. Commercial banks as shareholders / A. N. Kostyuk // Governance. – 2004. – № 124. – С. 12–13 (0,3 друк. арк.).
57. Kostyuk A. N. Financial-industrial groups in Ukraine / A. N. Kostyuk // Corporate Ownership and Control. – 2004 – № 2. – С. 112–127 (1,5 друк. арк.).
58. Костюк О. М. Принципи корпоративного управління: врахування міжнародних практик в банківському секторі України / О. М. Костюк, Т. В. Медвідь, О. В. Костюк // Круглий стіл. – 2006. – № 1–2. – С. 19–22 (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення структури кодексу корпоративного управління в банку (0,3 друк. арк.).
59. Kostyuk A. N. Why do some senior managers inflate firms' reported earnings? Economic causes and potential solutions / A. N. Kostyuk, V. Sridharan, N. Farshid // Corporate Ownership & Control. – 2007. – № 3. – С. 415–418 (0,6 друк. арк.). *Особистий внесок*: уточнення понять «транзакційна технологія» та «акціонерна цінність» (0,2 друк. арк.).

Навчальні посібники

60. Костюк О. М. Світові фінанси : навчальний посібник / О. М. Костюк, С. М. Козьменко, В. М. Нечепуренко. – Суми : Університетська книга, 2002. – 116 с. (9,2 друк. арк.). *Особистий внесок*: визначення напрямів впливу фінансової кризи на фінансову стійкість банків (3,3 друк. арк.).
61. 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 (4,2 друк. арк.).
62. Kostyuk A. N. Corporate Governance: textbook / A. N. Kostyuk, U. Braendle, R. Aprada. – Sumy : Virtus Interpress, 2007. – 424 с. (21,5 друк. арк.). *Особистий внесок*: обґрунтування переваг використання моделі унітарної ради в банках (7,6 друк. арк.).

АНОТАЦІЯ

Костюк О.М. Методологічні засади корпоративного управління в банку. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. – Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”, Суми, 2009.

Дисертаційне дослідження присвячене розробці теоретико-методологічних та методичних положень корпоративного управління в банках. У роботі визначено сутність, цілі, завдання корпоративного управління, його основних учасників, наведено класифікацію моделей ради директорів, формалізовано основні складові та визначено ключові відмінності існуючих у світі систем корпоративного управління. Досліджено систему корпоративного управління в банках України, систематизовано основні проблеми організації корпоративного управління в Україні, визначено основні причини їх появи та можливі наслідки для банківської системи України.

У роботі сформовано неінституціональну систему корпоративного управління в банку, удосконалено існуючі механізми корпоративного управління, розроблено механізми участі стейкхолдерів в корпоративному управлінні в банку, запропоновано новий комплексний підхід до формування унітарної ради директорів банку, уточнено роль та місце Національного банку України в організації корпоративного управління в банках, розроблено кодекс корпоративного управління в банках, запропоновано класифікацію видів корпоративного контролю в банках, розроблено системи матеріальної винагороди праці виконавчих директорів та членів комітетів ради банку.

Ключові слова: корпоративне управління, банк, акціонери, рада стейкхолдерів, рада директорів, комітети ради директорів, незалежні директори, Національний банк України, кодекс корпоративного управління.

АННОТАЦИЯ

Костюк А.Н. Методологические основы корпоративного управления в банке. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.08 – Деньги, финансы и кредит. – Государственное высшее учебное заведение “Украинская академия банковского дела Национального банка Украины”, Сумы, 2009.

Диссертационное исследование посвящено разработке теоретико-методологических положений системы корпоративного управления в банках. В работе определены суть, цели, задачи и основные участники корпоративного управления в банках, приведена классификация моделей совета директоров, уточнены основные составляющие и определены ключевые различия существующих систем корпоративного управления. Систематизированы факторы, влияющие на развитие корпоративного управления в банках в рамках англосаксонской, континентальной и японской систем, а также исследована структура организационного механизма корпоративного управления. Проведен анализ системы корпоративного управления в банках Украины, систематизированы факторы, влияющие на развитие корпоративного управления и основные проблемы организации корпоративного управления в Украине, определены основные причины их появления и возможные последствия для банковского сектора Украины. Уточнена роль банковского регулирования в повышении эффективности функционирования системы органов корпоративного управления в банке.

В работе сформирована неинституциональная система корпоративного управления в банке, усовершенствованы существующие структуры корпоративного управления, разработаны новые механизмы участия стейкхолдеров в корпоративном управлении в банке в виде советов и квот стейкхолдеров, предложен новый комплексный подход к формированию унитарного совета директоров банка с участием стейкхолдеров, уточнены роль и место Национального банка Украины в организации корпоративного управления в банках, разработан кодекс корпоративного управления в банках для реализации в условиях неинституциональной системы корпоративного управления, предложена методика оценки эффективности основных структур корпоративного управления в банке и осуществлена ее апробация для украинских и зарубежных банков.

В работе определены суть, цели, задачи и основные участники корпоративного контроля в банках, проведен сравнительный анализ субъектов и объектов корпоративного управления и контроля в банке, исследованы основные отличия между структурами корпоративного управления и контроля, предложена классификация видов корпоративного контроля в банковских учреждениях, разработан показатель для оценки эффективности корпоративного контроля, предложена классификация моделей промышленно-финансовых групп с учетом роли и места банка в ПФГ.

В работе усовершенствован мотивационный механизм корпоративного управления в банке, разработана система материального вознаграждения труда руководства банка, предложена система материального вознаграждения труда членов комитетов совета директоров, а также методика для расчета основных ее составляющих.

Ключевые слова: корпоративное управление, банк, акционеры, совет стейкхолдеров, совет директоров, комитеты совета директоров, независимые директора, исполнительные директора, Национальный банк Украины, кодекс корпоративного управления.

SUMMARY

Kostyuk O.M. Methodological essentials of corporate governance in bank. – The manuscript.

The dissertation for graduation with scientific degree of Doctor of Economic Sciences on specialty 08.00.08 – Money, finance and credit. The State Highest Educational Institution “Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine”, Sumy, 2009.

The dissertation research is devoted to developing the theoretic-methodological essentials for establishing and development of the corporate governance system in banks. The essence, aims, tasks and major participants of corporate governance in banks are identified, the academic classification for models of corporate governance in banks was introduced, the main contents and differences of the recent corporate governance systems were outlined and fixed. Analysis of the national systems of corporate governance in Ukraine and developed countries was undertaken, major problems of corporate governance in Ukraine were summarized, the main roots of the problems were identified and the main consequences for the banking sector of the Ukrainian economy were fixed.

The dissertation introduces a neoinstitutional system of corporate governance in banks, identifies major organizational forms of corporate governance, suggests the new mechanisms of participation of stakeholder in corporate governance in banks, develops a banking board model, makes clear the role of the National bank of Ukraine in corporate governance in banks, develops the code of corporate governance, introduces the system of types of corporate control and develops the new system of executive remuneration in banks.

Key words: corporate governance, bank, shareholders, the board of stakeholders, board of directors, the board committees, independent directors, the National bank of Ukraine, code of corporate governance.

Відповідальний за випуск
доктор економічних наук, професор
Козьменко Сергій Миколайович

Підписано до друку 14.08.2009.
Формат 60x90/16. Обл.-вид. арк. 1,9.
Гарнітура Times. Тираж 120 пр.

Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи
Національного банку України”
Адреса: 40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції: серія ДК № 3160

