

НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”

ГОВОРУН ДМИТРО АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК [336.71:005.941](043.5)

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

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Автореферат дисертації  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Суми – 2013

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Державному вищому навчальному закладі “Українська академія банківської справи Національного банку України”.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор *Костюк Олександр Миколайович*, Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”, професор кафедри міжнародної економіки.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор *Івасів Ігор Богданович*, Державний вищий навчальний заклад “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (м. Київ), професор кафедри банківської справи;

кандидат економічних наук, *Чмутова Ірина Миколаївна*, Харківський національний економічний університет (м. Харків), доцент кафедри банківської справи.

Захист дисертації відбудеться “\_\_\_” лютого 2013 р. о \_\_\_ год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.081.01 у Державному вищому навчальному закладі “Українська академія банківської справи Національного банку України” за адресою: 40000, 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: 40000, м. Суми, вул. Покровська, 9/1.

Автореферат розісланий “\_\_\_” січня 2013 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І. М. Бурденко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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

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

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

Проте, незважаючи на значну кількість робіт з визначеної тематики, окремі питання щодо управління діяльністю банків потребують уточнення та подальшого дослідження, враховуючи банкоцентричність фінансової системи України. Зокрема, необхідність визначення ролі корпоративного управління у банках за умови фінансової кризи, зростання ризиків у діяльності вітчизняних банків і їх провідну роль у розподілі фінансових ресурсів в Україні сформували актуальність та практичну значимість дисертаційної роботи, обумовили вибір теми та постали базою для встановлення мети і завдань дослідження.

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

ролі матеріальних стимулів вищого керівництва банку у системі КУ, формалізації принципів її побудови з урахуванням фінансового стану банків.

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

Відповідно до мети дисертаційного дослідження були сформовані наступні завдання:

- визначити роль і місце банків у системі фінансових відносин;
- визначити суть, цілі та завдання управління діяльністю банків;
- систематизувати особливості корпоративного управління у банках та обґрунтувати роль і місце принципів корпоративного управління в управлінні діяльністю банків;
- охарактеризувати роль механізму корпоративного управління в банках із застосуванням принципу врахування мотивів стейкхолдерів;
- проаналізувати практику управління діяльністю банків в Україні з урахуванням принципів КУ;
- здійснити дослідження впливу корпоративного управління у банках на результати їх діяльності;
- дослідити закордонний досвід застосування принципів корпоративного управління в управлінні діяльністю банків;
- вдосконалити науково-методичний підхід до управління діяльністю банків на основі застосування інструментарію моделювання загальної економічної рівноваги;
- сформулювати основні засади підвищення ефективності управління діяльністю банків на основі принципів КУ з урахуванням мотивів стейкхолдерів банків.

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

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

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

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

корпоративного управління та їх специфіки); економіко-математичне моделювання (при врахуванні впливу принципів КУ на управління діяльністю банків).

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

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

Серед вагомих наукових здобутків за результатами дисертаційного дослідження виділимо наступні:

*вперше:*

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

*удосконалено:*

- теоретико-методичні засади корпоративного управління в банках на основі систематизації принципів корпоративного управління за ознакою врахування мотивів стейкхолдерів банків (простоти та прозорості, гнучкості, врахування ступеня ризику при прийнятті рішень та орієнтації на майбутні результати). Це дозволило: 1) покращити систему звітності вітчизняних банків; 2) забезпечити ефективність управління окремими стратегічними напрямками діяльності українських банків (управління прибутком, активами, вартістю банку, дивідендами);
- науковий підхід до класифікації матеріальних стимулів керівництва банків на основі введення таких ознак: розмір матеріальної винагороди (велика, середня, мала), форма (готівка, цінні папери, інші похідні інструменти), ступінь змінності елементів (постійна, змінна), ступінь ризику (з низьким ступенем ризику, середнім, високим). Це дало змогу мінімізувати конфлікт інтересів учасників КУ, зменшити транзакційні витрати у процесі управління діяльністю банку;
- методичний підхід до управління діяльністю банків на основі розвитку принципів КУ та шляхом застосування фінансових показників діяльності банків (чистого прибутку, балансової вартості, ринкової вартості банку, виплати

дивідендів, економічної доданої вартості, вартості залучення акціонерного капіталу, окупності акціонерного капіталу) у системі матеріальних стимулів вищого керівництва банків, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє збільшити прибутковість діяльності банку, знизити ризик росту портфеля поганих активів банку, таким чином збільшивши стійкість банку та забезпечивши дотримання інтересів як зовнішніх, так і внутрішніх стейкхолдерів;

*набули подальшого розвитку:*

- концепція дій стейкхолдерів з метою уточнення механізму КУ, на основі чого запропоновано розглядати стейкхолдерів як зовнішніх (уряд, центральний банк, фондові біржі, міжнародні організації, клієнти, конкуренти, аудиторські компанії, асоціації та інші об'єднання), так і внутрішніх (акціонери банку, вище керівництво банку, профспілкові органи, інший персонал банку) за ознакою їх участі в організаційній структурі банків, що дало змогу визначити основні складові механізму КУ в банках України;
- зміст поняття “корпоративне управління” через визначення сутності КУ, встановлення основних учасників, мети, принципів КУ та розкриття економічного змісту поняття “механізм корпоративного управління”, під яким розуміється комплекс процесів, що забезпечують взаємовідносини між структурами корпоративного управління банку щодо формування та розвитку відповідних мотивів участі зацікавлених в управлінні банком осіб. Такий підхід, на відміну від існуючих, дає змогу систематизувати відмінності між існуючими науковими школами КУ (англосаксонською, європейською, японською та українською), забезпечити стійкий розвиток банків за допомогою врахування принципів корпоративного управління при прийнятті рішень;
- категоріальний апарат КУ за рахунок уточнення понять “мотив” та “інтерес стейкхолдерів”, при цьому мотив виступає нематеріальною формою інтересу, який спонукає стейкхолдерів до формування відповідних відносин у процесі управління діяльністю банків, що дало змогу систематизувати та уточнити основні принципи КУ.

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

у ліквідності, капіталі та корпоративному управлінні банків з використанням показника економічної доданої вартості використано в АТ “УкрСиббанк” (довідка про впровадження від 23.08.2012 № 047/09). Уточнена система матеріальних стимулів вищого керівництва банків використана у діяльності банку ПАТ “Столичний” (довідка про впровадження від 03.09.2012 № 012-08/1743).

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

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

**Апробація результатів дослідження.** Основні наукові положення дисертаційної роботи доповідалися, обговорювалися та отримали схвальну оцінку на наступних науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична конференція “Corporate Governance and Regulation: Outlining New Horizons for Theory and Practice” (2012 р., м. Піза, Італія); XII Міжнародна науково-практична конференція аспірантів та студентів “Теоретичні та прикладні аспекти аналізу фінансових систем” (2012 р., м. Львів); Науково-практична конференція аспірантів, молодих учених та науковців “Проблеми та перспективи розвитку регіональної ринкової економіки” (2011 р., м. Кременчук); Міжнародна науково-практична конференція “Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури” (2011 р., м. Львів); VI Міжнародна науково-практична конференція “Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків” (2011 р., м. Черкаси); Міжнародна науково-практична конференція “Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика” (2010 р., 2011 р., м. Суми); XIV Всеукраїнська науково-практична конференція “Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України” (2011 р., м. Суми); II Міжнародна науково-практична конференція “Актуальні проблеми правового регулювання фінансово-кредитних відносин” (2011 р., м. Суми).

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

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

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

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено мету, основні завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, визначено зв'язок з науковими програмами, засвідчено апробацію результатів дослідження.

У першому розділі **“Теоретичні основи ефективного управління діяльністю банків”** досліджено місце банків у системі фінансових відносин; розглянуто цілі та завдання управління діяльністю банків; систематизовано наукові підходи до вивчення корпоративного управління в банках, обґрунтовано його важливість в управлінні діяльністю банків; визначено основних стейкхолдерів банків, формалізовано розуміння принципів та механізму корпоративного управління з урахуванням мотивів стейкхолдерів.

Беручи до уваги значимість функціонування банку як фінансового посередника, стабільність його діяльності обумовлює ефективність функціонування системи фінансових відносин в країні та економіки в цілому. Все це обумовлює підвищення наукового інтересу до проблем управління діяльністю банків, зокрема корпоративного управління, підвищення якості якого є передумовою стійкого функціонування всієї банківської системи.

Автором встановлено, що управління діяльністю банків поєднує у собі управління процесами і відносинами, що можуть характеризувати їх діяльність, і торкаються фінансової, організаційної та інших сфер, реалізуються на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Система взаємовідносин, що виникають в результаті розробки, реалізації стратегічних рішень (стратегічне управління) та контролю за їх виконанням (стратегічний контроль) структури КУ, від імені широкого кола стейкхолдерів банку та з метою забезпечення прибутку та стійкості у роботі банку складають сутність КУ.

У роботі систематизовано науково-теоретичні підходи до корпоративного управління у банках, його суті та значення. Ґрунтуючись на узагальненні проаналізованого матеріалу, автором розділено підходи на три групи: перша досліджує корпоративне управління як сукупність відносин з обслуговування банком інтересів власників; друга розглядає корпоративне управління як сукупність відносин між власниками банку та його вищим керівництвом, що дозволяє здійснювати стратегічне управління та стратегічний контроль за діяльністю банку, забезпечувати стабільність його діяльності, створення прибутку; третя – визначає широке коло зацікавлених у роботі банку осіб (стейкхолдерів), а сукупність економічних відносин з приводу стратегічного управління та контролю має забезпечити баланс інтересів стейкхолдерів банку.

З урахуванням цього автором упорядковано критерії розмежування наукових підходів до сутності корпоративного управління в банках, зокрема: сутність корпоративного управління, учасники корпоративного управління, мета корпоративного управління (рис. 1). Серед учасників КУ в банках пропонується виділяти дві основні групи зацікавлених у роботі банку осіб (стейкхолдерів)



за критерієм участі в організаційній структурі банків: зовнішні (уряд, центральний банк, фондові біржі, міжнародні організації, клієнти, конкуренти, аудиторські компанії, асоціації та інші об'єднання) та внутрішні (акціонери банку, вище керівництво банку, профспілкові органи, інший персонал банку).

	Англосаксонський підхід	Японський підхід	Європейський підхід	Узагальнений вітчизняний підхід
Визначення сутності корпоративного управління у банку	Сукупність структур, процедур та інструментів для здійснення управління та контролю діяльності банку	Комплекс процесів щодо задоволення інтересів широкого кола учасників банку	Шляхи забезпечення/ мотивації і ефективного управління за допомогою спонукальних інструментів звітності перед акціонерами осіб, яким делеговано право управління банком	Відносини між структурами управління та контролю діяльності банку з приводу задоволення інтересів широкого кола зацікавлених у роботі банку осіб з метою створення прибутку та забезпечення стійкості банку
Основні учасники корпоративного управління у банку	Власники капіталу банку Вище керівництво банку	Власники капіталу банку Вище керівництво афілійованих компаній Інші групи стейкхолдерів банку	Власники капіталу банку Зацікавлені особи (перш за все трудовий колектив та вище керівництво). Інші банки як посередники у довірчому управлінні капіталом	Власники капіталу банку Вище керівництво банку
Мета корпоративного управління у банку	Корпоративний контроль та ринкова вартість акціонерного капіталу банку	Задоволення інтересів афілійованих стейкхолдерів	Задоволення суспільних, державних інтересів та інтересів інших стейкхолдерів	Прибуток та стійкість банку
Принципи корпоративного управління	Забезпечення належного рівня стратегічного контролю за діяльністю банку Прозорість в управлінні діяльністю банку та розкриття інформації Встановлення системи матеріальних стимулів вищому керівництву банку для врахування інтересів інших учасників корпоративного управління у банку Забезпечення можливості реалізації учасниками корпоративного управління власних інтересів участі			

**Рисунок 1 – Систематизація наукових підходів до корпоративного управління у банках**

У роботі доведена важливість принципів корпоративного управління в управлінні діяльністю банків. Принципи відіграють роль загальноприйнятих стандартів управління діяльністю банків для досягнення ними належного рівня КУ, що сприяє ефективному використанню капіталу банку, управлінню фінансовими ресурсами та ризиками, створює базу для подальшого зростання. Ці стандарти, як комплекс принципів, використання яких дає можливість сподіватись на прибуткову і стійку діяльність банків, формалізовані у документах впливових міжнародних організацій (ОЕСР, Базельського комітету, Ради з фінансової стабільності). Узагальнення основних положень цих документів дозволило обґрунтувати залежність ефективного управління діяльністю банків від застосування таких принципів корпоративного управління: прозорості (transparency), підзвітності (accountability), захисту прав акціонерів (shareholders'

rights protection), нагляду та контролю (supervision and control), забезпечення прав стейкхолдерів (stakeholders' rights).

Встановлено, що у розрізі науково-теоретичних підходів (транзакційна теорія, агентська теорія, теорія стейкхолдерів, теорія залежності від ресурсів) реалізація принципу врахування мотивів стейкхолдерів забезпечується сукупністю взаємовідносин між структурами корпоративного управління банків щодо формування та розвитку відповідних мотивів зацікавлених в управлінні банком осіб. Уточнення понять “мотив” та “інтерес стейкхолдерів” дозволило розширити категоріальний апарат КУ, при цьому пропонується мотив розглядати як нематеріальну форму інтересу, який спонукає стейкхолдерів до формування відповідних відносин в управлінні діяльністю банків.

Дослідження інструментів, запропонованих транзакційною теорією для зменшення протиріч у відносинах між власниками (Principals) та керівництвом банку (Agents), а саме: система рішень; система банкрутства; структура власності; структура капіталу; система моніторингу ефективності корпоративного управління; система матеріальних стимулів вищого керівництва; ринок кредиту; ринок корпоративного контролю; ринок управлінських послуг; конкуренція на ринку, дозволило визначити роль матеріальних стимулів вищого керівництва банків як передумову задоволення інтересів стейкхолдерів банків та ефективного розвитку відносин між ними. Автором систематизовано критерії класифікації матеріальних стимулів вищого керівництва банку, встановлено основні елементи стимулів та їх роль у вирішенні проблеми реалізації стейкхолдерами власних інтересів.

У другому розділі **“Управління діяльністю банків на основі корпоративного управління”** проаналізовано результати діяльності банків в Україні; визначено специфіку та основні проблеми при реалізації власних мотивів стейкхолдерів в управлінні діяльністю банків в Україні; досліджено роль Національного банку України в регулюванні діяльності банків у частині КУ; узагальнено особливості реалізації принципів корпоративного управління у діяльності банків інших країн світу.

Проведений аналіз діяльності банків в Україні дозволив визначити ряд передумов для застосування принципів корпоративного управління в українських банках. Серед таких, зокрема, варто зазначити: зниження рівня рентабельності активів банків (-0,76 % станом на 01.01.2012), перевищення витрат банків над доходами (-7,708 млрд грн. станом на 01.01.2012) збільшення частини проблемних активів у структурі балансів банків. Автором обґрунтовано, що відсутність дієвого підходу до формування та розвитку принципів КУ в Україні можна розглядати як один із факторів падіння вартості вітчизняних банків за тенденції до збільшення частки іноземного капіталу у статутному капіталі українських банків протягом останніх 5 років.

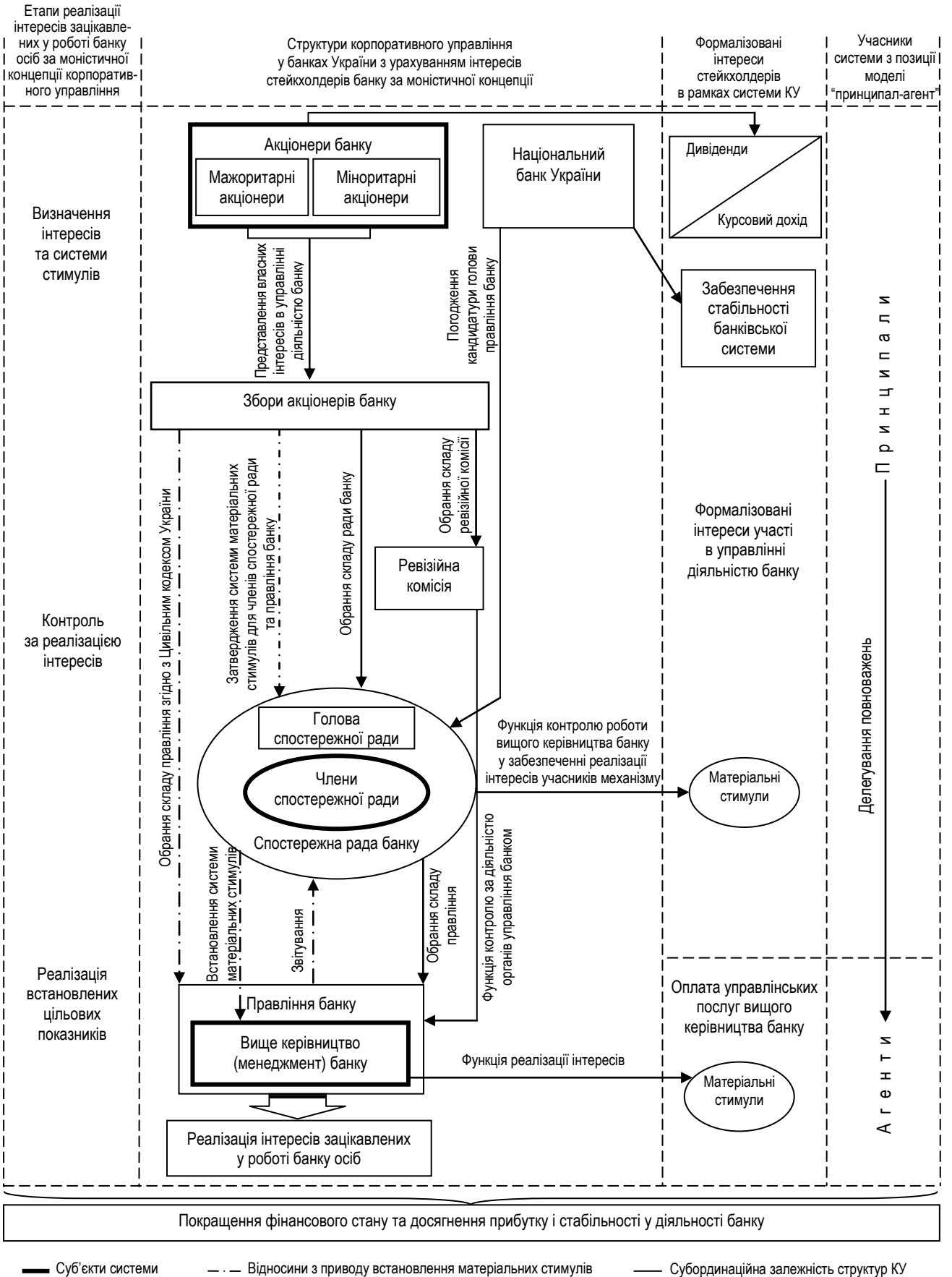
За умови зростаючої кількості стейкхолдерів банків та наявності національних особливостей формування і розвитку їх мотивів, впроваджені наприкінці 90-х років ХХ століття Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) принципи показали свою неспроможність забезпечувати ефективне

корпоративне управління. За результатами дослідження діяльності більш ніж 50 найбільших банків світу встановлено, що застосування та дотримання принципів корпоративного управління у вітчизняних банках має стосуватись окремих стратегічних напрямів їх діяльності, зокрема: політики управління прибутком; інвестиційної політики; політики управління вартістю банку; політики щодо матеріальних стимулів; депозитної політики; кредитної політики; дивідендної політики та ін. У роботі узагальнено підходи до управління діяльністю банків світу, а саме: англо-саксонський підхід – орієнтація на прибутковість та вартість акціонерного капіталу, матеріальні стимули керівництва банків у формі цінних паперів; континентальний та японський підходи – орієнтація, в першу чергу, на стійкість банків, прикладом чого виступають Німеччина та Японія, які, маючи на меті збалансування інтересів різних груп учасників управління діяльністю банків, орієнтовані на стабільний розвиток, менший ступінь ризику, меншу питому вагу цінних паперів з високим ступенем ризику у структурі матеріальних стимулів вищого керівництва банків.

Застосування принципів КУ у діяльності вітчизняних банків передбачає вирішення ряду питань щодо відносин з їх реалізації та зв'язку з фінансовими рішеннями банків. Автором систематизовано еволюцію розвитку відносин щодо матеріальних стимулів для вищого керівництва банку за етапами (перший (до 70-х років ХХ ст.), другий (70–90-ті роки ХХ ст.), третій (90-ті роки ХХ ст. – початок ХХІ ст.), четвертий (початок ХХІ ст. – 2008 р.), п'ятий (2008–2009 роки), поточний (2010–2012 роки)), що дало змогу у даному аспекті обґрунтувати взаємозв'язок ефективності діяльності банків і системи матеріальних стимулів вищого керівництва банків, а також їх роль у забезпеченні належної реалізації відповідних мотивів стейкхолдерів в управлінні діяльністю банків.

Досліджена система матеріальних стимулів для вищого керівництва українських банків у контексті її взаємозв'язку з їх фінансовою діяльністю характеризується провідною роллю фіксованої частини у готівковій формі та практичною відсутністю її орієнтації на ефективне управління фінансовим результатом банку у довгостроковій перспективі. Вітчизняну особливість у даному аспекті яскраво демонструють законодавчі обмеження використання цінних паперів як способу врахування інтересів стейкхолдерів банку. Встановлено також, що нерозвинутість ринку цінних паперів також є одним із факторів, що ускладнює реалізацію принципу врахування мотивів стейкхолдерів банку.

Порівняльний аналіз основних характеристик корпоративного управління банків України та банків інших країн світу (основні учасники системи КУ, формалізовані інтереси учасників КУ, структури КУ, етапи реалізації інтересів учасників КУ) виявив національні особливості системи КУ, що є визначальними при застосуванні принципів корпоративного управління для забезпечення прибутковості банків, та досягнення ними стійкості, а саме: моністичну концепцію КУ, дворівневу раду директорів, майже повну відсутність системи комітетів наглядового органу банку (рис. 2).



**Рисунок 2 – Специфіка системи КУ в банках України**

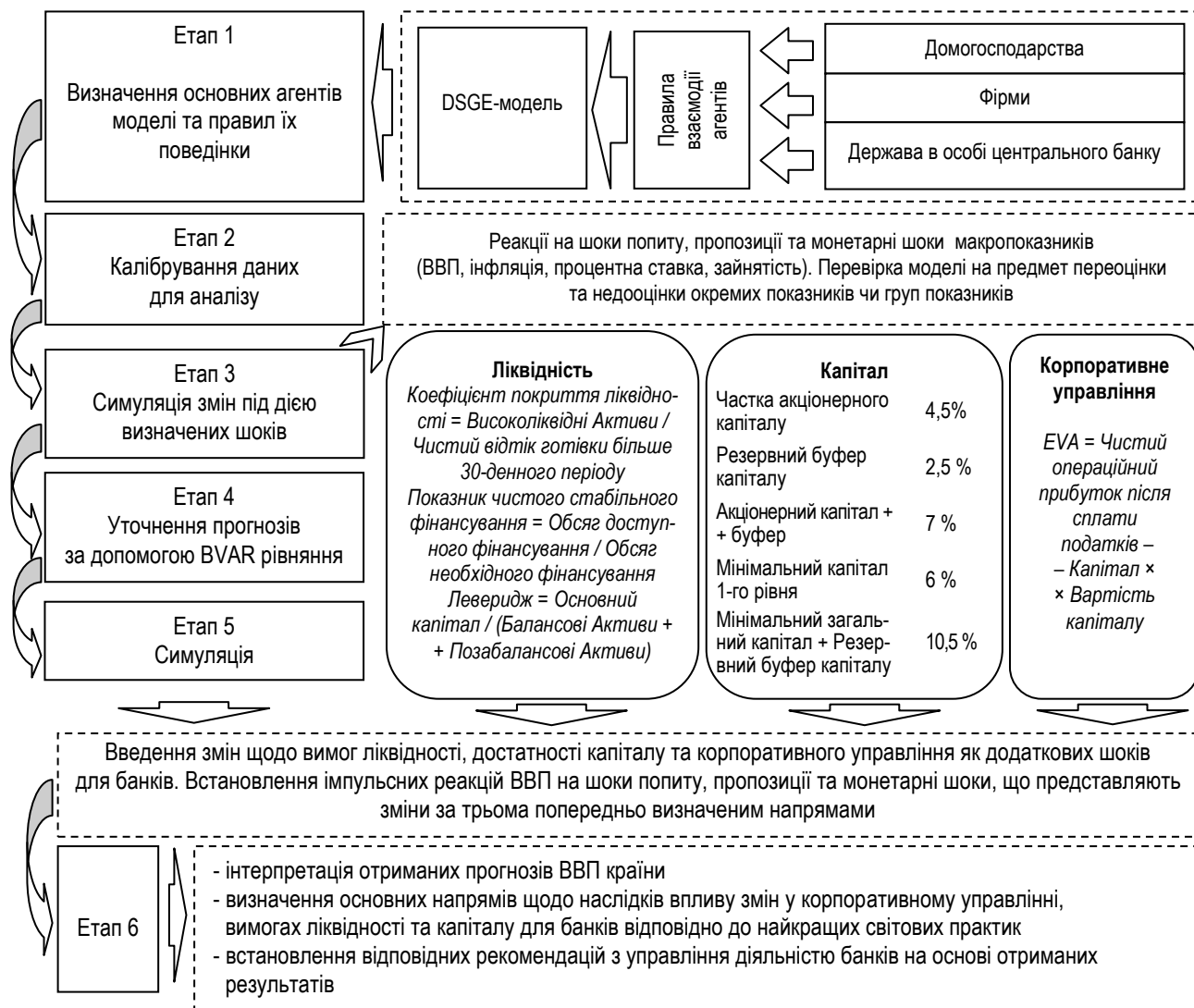
Автором проаналізовано світовий досвід регулювання системи КУ в банках. Особливе місце з урахуванням специфіки діяльності банків відведено Базельському комітету з банківського нагляду, котрий систематично пропонує напрями покращення нормативної бази на міжнародному рівні для забезпечення належного управління діяльністю банків, зменшення ступеня ризику у їх діяльності, збільшення ступеня прозорості фінансової діяльності, забезпечення стійкості до зовнішніх шоків. Це дозволило встановити невизначеність ролі НБУ щодо здійснення регулювання управління діяльністю банків на основі застосування принципів корпоративного управління, незважаючи на присутність Національного банку у сфері регулювання, нагляду та контролю за діяльністю банків.

Автором досліджено та узагальнено основні проблеми корпоративного управління у вітчизняних банках, а саме: недостатній ступінь уваги до вирішення основних проблем розвитку системи КУ з боку регулюючих установ; відсутність уваги до взаємозв'язку корпоративного управління у банках і таких фінансових складових їх діяльності, як управління прибутком, активами, управління вартістю банку; відсутність національного кодексу КУ в банках із чітким визначенням національної системи КУ, точним визначенням основних учасників та правил організації взаємовідносин між ними з приводу формування та реалізації власних інтересів; відсутність прозорого розмежування функцій структур КУ вітчизняних банків з огляду на принцип врахування мотивів стейкхолдерів, у результаті чого спостерігається обмеженість міноритарних акціонерів банку у реалізації власних інтересів; відсутність прозорої системи звітності, що впливає на можливість залучення додаткового фінансування від інституційних інвесторів тощо.

У третьому розділі **“Науково-методичні засади управління діяльністю банків на основі розвитку корпоративного управління”** запропоновано науково-методичний підхід до врахування корпоративного управління в банках при моделюванні загальної економічної рівноваги на основі врахування фінансових показників, що є ключовими при прийнятті рішень в управлінні їх діяльністю; запропоновано підхід до управління діяльністю банків на основі принципів корпоративного управління з урахуванням мотивів стейкхолдерів; узагальнено фінансові показники діяльності банку, зокрема, показник чистого прибутку, балансової вартості, ринкової вартості банку, виплати дивідендів, економічної доданої вартості, вартості залучення акціонерного капіталу, окупності акціонерного капіталу, які є індикативними для власників банку та регулятора, і, у порівнянні з іншими, забезпечують стійкий розвиток банків за допомогою врахування принципів корпоративного управління при прийнятті рішень.

Автором доведено доцільність використання запропонованого науково-методичного підходу, який передбачає використання інструментарію моделей динамічної стохастичної рівноваги (DSGE) і векторних авторегресій (з урахуванням комплексу фінансових показників, серед яких основну роль відіграє показник економічної доданої вартості (EVA)) з метою науково-методичного забезпечення визначення впливу вимог Базеля III на ефективність управління

діяльністю банків та сталий розвиток банківської системи (рис. 3). На відміну від існуючих, даний підхід дає змогу врахувати нелінійність економічних процесів, спрогнозувати ефект від використання принципів КУ поряд з наслідками запровадження змін у вимогах до фінансового стану банків та обґрунтувати рекомендації щодо управління діяльністю вітчизняних банків за результатами моделювання за умови посилення банківського регулювання в Україні.

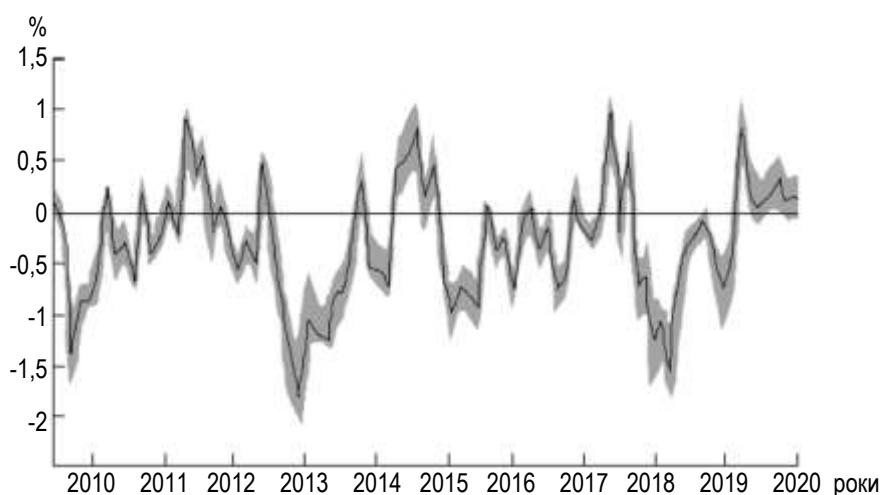


**Рисунок 3 – Схематичне зображення впливу принципів КУ, вимог до капіталу та ліквідності на розвиток банківської системи та економіки країни**

Модель DSGE використовується для симуляції очікуваних наслідків прийняття вимог щодо достатності капіталу, ліквідності і КУ в банках. Банки мають безпосередній вплив на результуючі показники (зокрема ВВП), оскільки виступають постачальниками фінансових ресурсів для реального сектора економіки у моделі. Саме тому належна увага до КУ через використання відповідних принципів і визначає ефективність діяльності банків як фінансових посередників.

У науковій літературі відзначається позитивний зв'язок принципів КУ з вартістю капіталу та ефективністю діяльності банків, який може бути відтворений показником доданої економічної вартості. Його збільшення можливе за умови дотримання принципів прозорості та звітності, що має зменшити вартість залученого капіталу; врахування інтересів стейкхолдерів банків – забезпечити максимізацію прибутку. Додатні значення показника пропонується розглядати як результат ефективного застосування у діяльності банків принципів КУ. Від'ємні значення показника – як додаткові витрати на їх запровадження та забезпечення стійкого розвитку системи КУ.

Перевірка моделі на адекватність проводилася за допомогою використання базової моделі, запропонованої Базельським комітетом з банківського нагляду. Додаткова перевірка прогнозів моделі DSGE моделлю BVAR дозволила отримати уточнені прогнози щодо наслідків змін в управлінні діяльністю банків (зокрема, зміна вимог до капіталу, резервів та корпоративного управління). Результуючий показник – ВВП – для України показує спад протягом усього періоду 2013–2018 рр. (рис. 4).



**Рисунок 4 – Прогноз ВВП за результатами згладжування оцінок попередніх середніх значень параметрів методом Кальмана (затемнені ділянки представляють інтервал від 5 до 95 %)**

Особливої уваги заслуговує зниження даного показника у 2013, 2015 та 2018 роках. Це є підтвердженням гіпотези про неможливість вітчизняної банківської системи реагувати на стрімкі зміни та брати участь у забезпеченні економічного зростання за умов відсутності дієвих підходів до управління діяльністю банків. Більше того, саме на ці періоди припадає необхідність застосування в управлінні діяльністю банків нових принципів корпоративного управління, вимог до капіталу та ліквідності Базеля III.

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано фактичну відсутність будь-яких специфічних принципів для України, що регулюють сферу взаємовідносин між учасниками корпоративного управління з приводу

задоволення їх інтересів через призму відносин “принципал-агент”. Автором запропоновано використання при прийнятті рішень з управління діяльністю банків наступних принципів: прозорості взаємовідносин між основними учасниками; розмежування стратегічного управління та стратегічного контролю в банках; врахування мотивів зацікавлених у роботі банку осіб; врахування ступеня ризику в управлінні діяльністю банків, орієнтація на майбутні їх результати.

Для забезпечення сталого розвитку банківської системи через ефективне застосування принципів КУ в діяльності банків у роботі формалізовано систему матеріальних стимулів для вищого керівництва банку на основі вдосконалення методики “дворівневих стандартів”, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє покращити якість прийняття рішень з управління витратами банку. Доведено доцільність використання показників “економічна додана вартість”, “вартість залучення акціонерного капіталу”, “виплата дивідендів”, “окупність акціонерного капіталу”, “ринкова вартість банку”, “балансова вартість банку”, “чистий прибуток/збиток”, “економічний прибуток” у системі матеріальних стимулів вищого керівництва банку. Це створить умови для врахування мотивів стейкхолдерів банку, зменшення ступеня ризику, забезпечення належного рівня прибутку та досягнення інших цілей діяльності банку.

## ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладної задачі, що полягає у розвитку теоретичних положень та удосконаленні методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо управління діяльністю банків на основі застосування принципів корпоративного управління.

За результатами дисертаційного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Банки як специфічні установи, що виконують на ринку такі спеціальні функції як трансформація вільних тимчасово коштів економічних агентів у капітал; емісія цінних паперів; купівля-продаж цінних паперів, в тому числі й державних; операції з інструментами на ринку похідних цінних паперів; перерозподіл та хеджування ризиків тощо, відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування банкоцентричної моделі фінансового ринку. Стійкий розвиток банківської системи можливий лише за умови ефективного управління діяльністю кожного банку окремо.

2. Управління діяльністю банків поєднує у собі управління відповідними процесами, які можуть характеризувати фінансову, організаційну та інші сфери, залежить від виконання принципів корпоративного управління, яке варто розглядати як систему взаємовідносин, що виникають у процесі розробки, затвердження, реалізації та контролю за реалізацією стратегічних рішень структурами КУ, від імені широкого кола стейкхолдерів банку та з метою забезпечення прибутку та стійкості у роботі банку.



3. Основною особливістю КУ в банках є суттєва кількість зацікавлених у роботі банку осіб (зовнішні – уряд, центральний банк, фондові біржі, міжнародні організації, клієнти, конкуренти, аудиторські компанії, асоціації та інші об'єднання; внутрішні – акціонери банку, вище керівництво банку, профспілкові органи, інший персонал банку), балансування та реалізація інтересів яких має досягатись за рахунок виконання принципів КУ.

4. Розроблені фахівцями та дослідниками у галузі корпоративного управління, банківської справи та фінансів, формалізовані у вигляді документів принципи корпоративного управління мають складати основу ефективної організації взаємовідносин між стейкхолдерами у процесі управління діяльністю банків та виконання ними власних функцій для мінімізації конфліктів інтересів, зниження ризиків та рівня транзакційних витрат.

5. З огляду на економічні відносини з організації та управління діяльністю банків, їх фінансового стану, прибутковості та зниження ступеня ризиків особливе місце належить взаємовідносинам між структурами корпоративного управління щодо задоволення відповідних інтересів стейкхолдерів банків. Розвиток взаємовідносин з приводу матеріальних стимулів вищого керівництва банку для забезпечення балансу інтересів зацікавлених у роботі банку осіб на основі принципу врахування мотивів стейкхолдерів є одним із напрямів вирішення основних проблем корпоративного управління.

6. Серед факторів, які зумовлюють проблеми трансформації мотивів стейкхолдерів українських банків в інтереси, до факторів зовнішнього походження має бути віднесено недостатній ступінь участі НБУ в частині формування та розвитку принципів реалізації мотивів основних учасників системи КУ; нерозвинутість ринку цінних паперів; непрозорість структури власності банків; а до внутрішніх – недостатню функціональність спостережної ради щодо контролю за управлінням прибутком, активами, ризиками та вартістю банку; недотримання принципів КУ під час складання звітності правлінням; неврахування інтересів стейкхолдерів при визначенні матеріальних стимулів вищого керівництва банку.

7. Застосування принципів корпоративного управління, зокрема, принципу врахування мотивів стейкхолдерів банку стосується політики управління прибутком банку, політики управління вартістю банку, інвестиційної політики, політики щодо матеріальних стимулів, дивідендної політики. Банки США орієнтуються на прибутковість, що підтверджується найбільшими розмірами стимулів у грошовому вираженні, включенням до матеріальних стимулів вищого керівництва акцій, опціонів на акції, готівки, існуванням зв'язку розміру стимулів і рівня прибутковості. Орієнтація на стійкість у банках інших країн зумовлена необхідністю збалансування інтересів різних груп учасників управління діяльністю банків, характеризується меншим ступенем ризику, та, відповідно, меншим розміром матеріальних стимулів вищого керівництва банків в абсолютному вираженні, меншою питомою вагою елементів стимулу, що мають високий ступінь ризику.

8. З огляду на зростання частки іноземного капіталу в українській банківській системі для оцінювання її готовності сприймати запровадження загальноприйнятих підходів до управління діяльністю банків було запропоновано науково-методичний підхід на основі використання інструментарію моделей динамічної стохастичної рівноваги (DSGE) та векторних авторегресій, що дозволило: по-перше, довести важливість змін у принципах КУ нарівні зі змінами у вимогах до капіталу та ліквідності банків; по-друге, виявити негативні наслідки недостатнього розвитку принципів КУ для вітчизняних банків; по-третє, обґрунтувати необхідність внесення змін щодо системи матеріальних стимулів вищого керівництва банків.

9. Розвиток системи відносин між основними учасниками КУ потребує розширення підходів до формування та реалізації їх інтересів в управлінні діяльністю банків через застосування принципів КУ. Використання принципів прозорості взаємовідносин між основними учасниками КУ, розмежування стратегічного управління та стратегічного контролю в банках, врахування інтересів зацікавлених у роботі банку осіб, врахування ступеня ризику в управлінні діяльністю банків, орієнтація на майбутні їх результати мають забезпечити стійкість банків, мінімізувати транзакційні витрати, ступінь ризику в діяльності вітчизняних банків, підвищити їх інвестиційну привабливість як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів, забезпечити можливості залучення додаткових фінансових ресурсів.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

### Монографії

1. Kostyuk A. N. Corporate Governance in Banks of Ukraine / A. N. Kostyuk, D. A. Govorun // *Anti-crisis Paradigms of Corporate Governance in Banks : A New Institutional Outlook* / A. N. Kostyuk, F. Takeda, K. Hosono. – Суми : Virtus Interpress, 2010. – 464 с. – С. 262–287 (1,5 друк. арк.). *Особистий внесок: проведено аналіз ефективності застосування корпоративного управління в банках України (1,0 друк. арк.).*

### Публікації у наукових фахових виданнях

2. Говорун Д. А. Оптимизация системы комитетов унитарного совета директоров: англосаксонская модель / Д. А. Говорун, А. Н. Костюк // *Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць*. Т. 26. – Суми : УАБС НБУ, 2009. – С. 56–63 (0,75 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено особливості управління діяльністю банку на прикладі англосаксонської унітарної ради директорів (0,4 друк. арк.).*
3. Говорун Д. А. Антикризова модель матеріальної винагороди учасників ради банку / Д. А. Говорун // *Вісник Української академії банківської справи*. – 2010. – № 1. – С. 79–85 (0,6 друк. арк.).
4. Говорун Д. А. Винагорода праці учасників корпоративного управління у банку : особливості світової практики [Електронний ресурс] / Д. А. Говорун //

- Проблеми системного підходу в економіці. – 2010. – № 3. – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010\\_3/Govorun\\_310.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3/Govorun_310.htm) (0,34 друк. арк.).
5. Говорун Д. А. Принципи корпоративного управління як складова ефективного мотиваційного механізму / Д. А. Говорун // Інноваційна економіка. – 2011. – № 6. – С. 179–183 (0,45 друк. арк.).
  6. Говорун Д. А. Посткризові зміни політики винагороди праці у фінансових установах : Україна та міжнародний досвід / Д. А. Говорун // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Т. 31. – Суми : УАБС НБУ, 2011. – С. 55–62 (0,42 друк. арк.).
  7. Abdel-Baki M. Basel Committee reforms and economic performance of Ukraine and Egypt / M. Abdel-Baki, A. Kostyuk, D. Govorun // Вісник Української академії банківської справи. – 2011. – № 2. – С. 111–129 (1,55 друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено врахування корпоративного управління при моделюванні впливу міжнародних вимог до діяльності банків на економічне зростання України (0,62 друк. арк.).*

#### **Публікації у збірниках матеріалів конференцій**

8. Говорун Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті корпоративного управління / Д. А. Говорун // Міжнародна банківська конкуренція : теорія і практика : збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (27–28 травня 2010 р.). – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – Т. 2. – С. 53–55 (0,11 друк. арк.).
9. Говорун Д. А. Винагорода праці виконавчого менеджменту як елемент мотиваційного механізму корпоративного управління / Д. А. Говорун // Проблеми та перспективи розвитку регіональної ринкової економіки : збірник тез міжнародної науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та науковців (12–14 травня 2011 р.) / Кременчуцький інститут Дніпропетровського університету економіки і права. – Кременчук, 2011. – С. 155–157 (0,13 друк. арк.).
10. Abdel-Baki M. Basel Committee reforms and economic performance of Ukraine and Egypt / M. Abdel-Baki, A. Kostyuk, D. Govorun // Міжнародна банківська конкуренція : теорія і практика : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (26–27 травня 2011 р.). – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. – С. 20–21 (0,11 друк. арк.). *Особистий внесок: узагальнено основні обмеження при використанні моделювання загальної економічної рівноваги (0,05 друк. арк.).*
11. Говорун Д. А. Корпоративне управління у банку. Особливості визначення поняття / Д. А. Говорун // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції “Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури”. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 422–423 (0,12 друк. арк.).
12. Говорун Д. А. Принципи корпоративного управління у банках : міжнародний досвід / Д. А. Говорун // Актуальні проблеми правового регулювання

- фінансово-кредитних відносин : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (10–11 червня 2011 року) / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. – С. 158–161 (0,18 друк. арк.).
13. Говорун Д. А. Дослідження наукових підходів до визначення структури винагороди виконавчого менеджменту / Д. А. Говорун // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (20–21 жовтня 2011 р.). – Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2011. – С. 44–46 (0,10 друк. арк.).
  14. Говорун Д. А. Роль фондового ринку у функціонуванні мотиваційного механізму в банках з позиції англосаксонської системи корпоративного управління / Д. А. Говорун // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції (27–28 жовтня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. – Т. 2. – С. 105–107 (0,09 друк. арк.).
  15. Костюк О. М. Особливості мотиваційного механізму корпоративного управління в банках України / О. М. Костюк, Д. А. Говорун // Перспективи економічного розвитку держави, регіону, суб’єктів господарської діяльності : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної заочної конференції. – Черкаси : МАКЛАУТ, 2011. – С. 210–212 (0,12 друк. арк.). *Особистий внесок: уточнено поняття “механізм корпоративного управління” з урахуванням принципів корпоративного управління у діяльності банків (0,06 друк. арк.).*

#### **Публікації в інших виданнях**

16. Костюк А. Н. Система матеріального вознаграждения независимых участников советов директоров коммерческих банков : международная практика / А. Н. Костюк, Д. А. Говорун // Финансы и кредит. – 2009. – № 38. – С. 31–37 (0,67 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено особливості формування системи матеріальних стимулів вищого керівництва банків з метою забезпечення дотримання принципу врахування інтересів зацікавлених осіб (0,34 друк. арк.).*
17. Govorun D. The board committee members : theory and advanced practices for banks / D. Govorun // Corporate Ownership and Control. – Sumy : Virtus Interpress. – 2010. – Vol. 7, Is. 4. – 2010. – p.72–82 (1,55 друк. арк.).
18. Kostyuk A. Corporate governance and performance : stakes on ownership? Empirical research of the Ukrainian banks / A. Kostyuk, D. Govorun, O. Neselevska, V. Iefymenko, O. Gyrba // Corporate Ownership and Control. – Sumy : Virtus Interpress. – 2011. – Vol. 8, Is. 4. – p.532–550 (1,6 друк. арк.). *Особистий внесок: аналіз впливу корпоративного управління на фінансові результати діяльності банків в Україні (0,4 друк. арк.).*

## АНОТАЦІЯ

Говорун Д. А. Управління діяльністю банків на основі застосування принципів корпоративного управління. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. – Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”, Суми, 2013.

У дисертаційній роботі визначено роль та місце банків у системі фінансових відносин, суть, цілі та завдання управління діяльністю банків. Систематизовано особливості корпоративного управління у банках та обґрунтовано роль і місце принципів корпоративного управління в управлінні діяльністю банків. Проаналізовано практику управління діяльністю банків в Україні та здійснено порівняльний аналіз впливу корпоративного управління в банках на результати їх діяльності. Досліджено зарубіжний досвід застосування принципів корпоративного управління в управлінні діяльністю банків. Удосконалено науково-методичний підхід до управління діяльністю банків на основі застосування інструментарію моделювання загальної економічної рівноваги. Сформовано основні засади підвищення ефективності управління діяльністю банків шляхом врахування мотивів стейкхолдерів банків. Розроблено напрями подальшого розвитку системи нагляду та регулювання фінансових установ у частині застосування принципів корпоративного управління.

Ключові слова: фінансові відносини, управління діяльністю банків, принципи корпоративного управління, регулювання діяльності банків, вище керівництво банку, процес прийняття рішень, механізм корпоративного управління.

## АННОТАЦИЯ

Говорун Д. А. Управление деятельностью банков на основе использования принципов корпоративного управления. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.08 – Деньги, финансы и кредит. – Государственное высшее учебное заведение “Украинская академия банковского дела Национального банка Украины”, Сумы, 2013.

В диссертационной работе определены роль и место банков в системе финансовых отношений, суть, цели и задачи управления деятельностью банков. Систематизированы особенности корпоративного управления в управлении деятельностью банков, обоснованы роль и место принципов корпоративного управления в управлении деятельностью банков. Проанализирована практика управления деятельностью банков в Украине и осуществлен сравнительный анализ влияния корпоративного управления на результаты их деятельности.

Определены как внешние (недостаточная степень участия Национального банка Украины в части формирования и развития принципов корпоративного управления банках, непрозрачность структуры собственности банков,

неразвитость рынка ценных бумаг), так и внутренние (недостаточная функциональность наблюдательных советов банков по поводу контроля прибыльности, рисков и стоимости банка; отсутствие учета интересов стейкхолдеров при разработке системы материальных стимулов высшего руководства) факторы, обуславливающие проблемы трансформации мотивов стейкхолдеров отечественных банков в интересы в рамках системы корпоративного управления.

Исследован зарубежный опыт использования принципов корпоративного управления в управлении деятельностью банков. Обобщены англо-саксонский, японский и континентальный подходы к управлению деятельностью банков на основе принципов корпоративного управления. Определено, что использование принципов корпоративного управления будет затрагивать отдельные стратегические направления деятельности отечественных банков, среди которых: управление прибылью, управление стоимостью банка, инвестиционная, кредитная, депозитная и дивидендная политики банка.

Усовершенствован научно-методический подход к управлению деятельностью банков с использованием инструментария моделирования общего экономического равновесия. Это позволило определить негативные последствия недостаточного развития принципов корпоративного управления в банках, доказать важность изменений в принципах корпоративного управления на уровне с изменениями в капитале и ликвидности банков, обусловило необходимость внесения изменений в систему материальных стимулов высшего руководства банков.

Сформированы основы повышения эффективности управления деятельностью банков путем учета мотивов стейкхолдеров банков. Систематизированы критерии классификации материальных стимулов высшего руководства банка, определены основные элементы стимулов и их роль в решении проблемы реализации мотивов стейкхолдеров банков. С целью реализации принципа учета мотивов стейкхолдеров банка и улучшения качества принятия решений по расходам банка предложено усовершенствовать систему материальных стимулов высшего руководства банков на основе методики “двухуровневых стандартов” с использованием ряда финансовых показателей: “экономической добавленной стоимости”, “стоимости привлечения акционерного капитала”, “выплаты дивидендов”, “окупаемости акционерного капитала”, “рыночной стоимости банка”, “балансовой стоимости банка”, “чистой прибыли”, “экономической прибыли”.

Разработаны направления дальнейшего развития системы надзора и регулирования финансовых учреждений в части использования принципов корпоративного управления.

Ключевые слова: финансовые отношения, управление деятельностью банков, принципы корпоративного управления, регулирование деятельности банков, высшее руководство банка, процесс принятия решений, механизм корпоративного управления.

## SUMMARY

Govorun D. A. Management of banking activity on the basis of corporate governance principles. – Manuscript.

The dissertation for a candidate's degree reception of economic science on speciality 08.00.08 – Money, finance and credit. – State Higher Educational Institution “Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine”, Sumy, 2013.

Role of banks in the system of financial relations, essence and aims of management of banking activity have been researched. Specifics of corporate governance in banks have been systematized and role and it has been given proof of place of corporate governance principles in management of banking activity. Management of banking activity in Ukrainian banks has been analyzed and comparative analysis of corporate governance influence on sustainable development of banks has been done. Foreign experience of usage of corporate principles has been done. Scientific and methodological approach to management of banking activity on the basis of instruments of general economic equilibrium modeling has been improved. Main aspects of improving effectiveness of management of banking activity through taking into consideration stakeholders' motives have been formed. Vector for further development of supervision of financial institutions and regulation system regarding principles of corporate governance has been defined.

Key words: financial relations, management of banking activity, principles of corporate governance, banking activity regulation and supervision, executives of a bank, decision-making process, mechanisms of corporate governance.

Відповідальний за випуск  
доктор економічних наук, професор  
*О. М. Костюк*

Підписано до друку 18.01.2013.  
Формат 60x90/16. Обл.-вид. арк. 0,9.  
Гарнітура Times. Тираж 100 пр.

Державний вищий навчальний заклад  
“Українська академія банківської справи  
Національного банку України”.  
Адреса: вул. Петропавлівська, 57, м. Суми, 40000, Україна.  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції: серія ДК № 3160 від 10.04.2008