

УДК 336.71:[005.52:005.334]



**Володимир  
Бобиль,**

завідувач кафедри "Облік та оподаткування" Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, доктор економічних наук



**Марина  
Дронь,**

провідний бібліограф науково-технічної бібліотеки Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна

## КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

У статті досліджується корпоративне управління як один з елементів економічної безпеки банку, визначаються фактори корпоративного управління та надаються пропозиції щодо удосконалення оцінювання рівня корпоративного управління в ординарних умовах та в умовах кризи.

**Ключові слова:** корпоративне управління, економічна безпека, банк, ризики.

Стабільна робота банків позитивно впливає на розвиток ринку фінансових послуг в Україні. Одним з факторів, від якого залежить економічна безпека банків, є система корпоративного управління, покликана швидко й ефективно реагувати на зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища банку.

Дослідженням питання корпоративного управління у банках приділяли увагу такі вітчизняні та закордонні науковці, як В. Бездітний, Н. Де-

єва, Д. Еркенс, Л. Лаевен, Р. Левін, П. Матос, О. Метлушко, О. Чуб, М. Ханг<sup>1</sup>.

Попри значну кількість наукових робіт, зазначимо, що проблематиці впливу корпоративного управління на рівень економічної безпеки<sup>2</sup> банку приділяється недостатньо уваги.

Отже, метою статті є дослідження корпоративного управління як одного з елементів економічної безпеки банку, визначення факторів корпоративного управління та надання пропозицій з удосконалення оцінювання рівня корпоративного управління.

Спочатку розглянемо саму категорію “корпоративне управління”. Сьогодні немає остаточного визначення цього терміна. Наприклад, Консультативна група Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) розуміє цю категорію як “ряд відносин між органами управління компанії, її акціонерами й іншими зацікавленими особами”<sup>3</sup>.

Крім того, ОЕСР сформулювала комплекс основних принципів корпоративного управління:

— принцип справедливості: дотримання прав акціонерів і рівнозначне ставлення до всіх власників акцій, включаючи дрібних та іноземних акціонерів;

— принцип соціальної відповідальності: участь в управлінні фінансовою установою зацікавлених осіб з метою збільшення суспільного багатства, створення робочих місць і забезпечення фінансової стійкості банківського сектору;

— принцип прозорості: розкриття достовірної інформації про всі істотні аспекти діяльності банку, включаючи відомості про фінансовий стан, склад власників і структуру управління;

— принцип підзвітності: обов’язок Ради директорів — забезпечувати стратегічне управління бізнесом, контролювати роботу менеджерів і звітувати перед акціонерами.

<sup>1</sup> Бездітний В. Корпоративне управління в банках України. Розгляд нормативного регулювання експертами / В. Бездітний // Юридична газета. — 2013. — № 49. — С. 12—13; Деєва Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення / Н.Е. Деєва // Економічний вісник НГУ. — 2009. — № 1. — С. 107—114; Erkens D. Corporate Governance in the 2007—2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide / D. Erkens, M. Hung, P. Matos // Journal of Corporate Finance. — 2012. — № 18 (2). — P. 389—411; Laeven L. Bank Governance, Regulation and Risk Taking / L. Laeven, R. Levine // Journal of Financial Economics. — 2009. — № 93 (2). — P. 259—275; Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках / О.В. Метлушко // Економіка і суспільство. — 2017. — № 8. — С. 619—626; Чуб О.О. Корпоративне управління в банку в контексті глобалізації / О.О. Чуб // Економіка і організація управління. — 2012. — № 2. — С. 26—34.

<sup>2</sup> Про складові економічної безпеки банку детальніше див: Бобиль В.В. Система економічної безпеки банку / В.В. Бобиль // Сучасні проблеми фінансового моніторингу : зб. матеріалів III Всеукр. наук. практ. конф. 4—5 квіт. 2013 р. — Ірпінь : Вид-во Нац. ун-ту ДПС України 2013. — С. 38—41; Бобиль В.В. Роль корпоративного управління в системі економічної безпеки банків України / В.В. Бобиль // Оралды ылым жаршысы : науч.-теорет. и практ. журн. — Астана (Орал аласы). — 2013. — № 3 (51). — С. 25—31; Бобиль В.В. Управління фінансовими ризиками банків / В.В. Бобиль, Ю.П. Макаренко. — Дніпропетровськ : Герда, 2014. — 266 с.; Бобиль В.В. Антикризисное управление банківськими ризиками / В.В. Бобиль. — Дніпропетровськ : Свідлер А.Л., 2012. — 270 с.

<sup>3</sup> Principles of Corporate Governance [El. resource] / OECD. — May, 1999. — URL: <http://www.oecd.org>.

У свою чергу Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку “корпоративним управлінням” розуміє як систему відносин між інвесторами — власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.<sup>4</sup>

Національний банк України визначає корпоративне управління як процес, який використовується для спрямування й управління діяльністю установи з метою забезпечення її безпечності та надійності, а також підвищення її вартості<sup>5</sup>.

При цьому в методичних рекомендаціях національного регулятора щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України виокремлено такі фактори корпоративного управління:

- роль акціонерів у захисті вкладників та інших зацікавлених осіб;
- професійна поведінка та чесність працівників банку;
- розподіл повноважень, компетенції та відповідальності між акціонерами, радою і правлінням;
- стратегія розвитку банку та контроль за її реалізацією (зокрема розвиток системи управління банківськими ризиками, планування та системи внутрішнього контролю);
- розкриття фінансової інформації<sup>6</sup>.

Стосовно сучасного стану корпоративного управління у вітчизняних банків, то за даними дослідження рейтингового агентства IBI-Rating, проведеного у 2017 р. серед 91 банків України, середньозважений рівень відповідності проаналізованих банків передовим міжнародним практикам і принципам ефективного корпоративного управління (CGM)<sup>7</sup> склав 64 %, що вказує на наявність помірного ризику для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів.<sup>8</sup>

У цьому дослідженні банківські установи отримали високий розрахунковий бал за субрейтингами “Менеджмент, аудит і контроль”, “Розкриття інформації та прозорість”, а також “Склад акціонерів. Захист прав акціонерів”. За іншими блоками показників (“Власні ініціативи і взаємодія з регулятором”, а також “Наглядова рада”) розрахунковий бал був нижчий. На думку експертів, це обумовлено низьким рівнем розкриття інформації за даними блоками (на-

<sup>4</sup> Принципи корпоративного управління : рішення Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955 [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://liga.com.net>.

<sup>5</sup> Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України; затверджено постановою Правління НБУ від 28.03.2007 № 98 [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>.

<sup>6</sup> Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України; затверджено постановою Правління НБУ від 28.03.2007 № 98 [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>.

<sup>7</sup> За методикою агентства IBI-Rating, рейтинг CGM має чотири значення: 1) CGM > 80 %: об'єкт оцінювання має зразковий рівень корпоративного управління (КУ). Ризики для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів мінімальні; 2) 60 % < CGM < 80 %: об'єкт оцінювання має достатній рівень КУ. Ризики для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів помірні; 3) 40 % < CGM < 60 %: об'єкт оцінювання має задовільний рівень КУ. Ризики для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів значні; 4) 0 < CGM < 40 %: об'єкт оцінювання має незадовільний рівень КУ. Ризики для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів дуже високі.

<sup>8</sup> Результати дослідження “Корпоративне управління в банках і компаніях реального сектору 2017” [Ел. ресурс] / Рейтингове агентство IBI-Rating. — Режим доступу: <http://ibi.com.ua/UK/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankakh-i-kompaniyakh-realnogo-sektoru-2017.html>.

віть якщо в банках і дотримуються певні норми та правила, інформація про це не є публічною), а також досить високим обсягом обов'язкових вимог. Крім того, через підвищення вимог до капіталу і переоцінювання робочих активів багато банків не мали можливості виплачувати дивіденди (за простими акціями) та відобразили скорочення чистих активів в проміжних періодах.

Неоднорідними також є оцінки впровадженої системи корпоративного управління за напрямом “Власні ініціативи і взаємодія з регулятором”. У значної частини проаналізованих банків відсутня посада корпоративного секретаря, не затверджено Кодекс корпоративного управління. При цьому, у дослідженні РА IBI-Rating йдеться про високу активність впровадження стандартів якості корпоративного управління. Водночас, з огляду на досить високі вимоги до організації корпоративного управління в банківському секторі, лише деякі з банків добровільно намагаються перевищувати такі норми<sup>9</sup>.

Зазначимо, що сьогодні існує багато методик оцінювання рівня корпоративного управління у банках, які використовуються міжнародними та національними рейтинговими агенціями, організаціями та органами контролю (табл. 1).

Як видно з табл. 1, наявні методики оцінювання корпоративного управління мають два основних недоліки: деякі з них не аналізують систему ризик-менеджмент банку, а більшість методик є малоефективними в умовах фінансової кризи.

У зв'язку з цим пропонуємо оцінювати рівень корпоративного управління банку за чотирма факторами:

- 1) інформаційна прозорість;
- 2) механізм врегулювання конфлікту інтересів;
- 3) організаційна структура корпоративного управління;
- 4) система ризик-менеджменту.

Почнемо з фактора 1 — *інформаційна прозорість*. Відомо, що структура власності банку, інформація про його акціонерів, дані про облікову політику та інша звітна інформація відіграють важливу роль для оцінювання рівня економічної безпеки банку.

У 2010 р. РА “Кредит-Рейтинг” спільно з “Агентством фінансових ініціатив” провели серед 30 найбільших банків України дослідження, спрямоване на визначення рівня їхньої інформаційної прозорості. Під час дослідження аналізувалися повнота, своєчасність і якість розкриття банками інформації про свою діяльність на корпоративних сайтах і в річних звітах банків, а також у загальнодоступних інформаційних базах даних Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України, НБУ, ПФТС та Української біржі. Аналіз здійснювався в рамках трьох основних блоків: 1) структура власності банку і його корпоративна структура; 2) фінансова й операційна інформація; 3) інформація про наглядову раду і менеджмент<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Результати дослідження “Корпоративне управління в банках і компаніях реального сектору 2017” [Ел. ресурс] / Рейтингове агентство IBI-Rating. — Режим доступу: <http://ibi.com.ua/UK/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankakh-i-kompaniyakh-realnogo-sektoru-2017.html>.

<sup>10</sup> Исследование информационной прозрачности банков Украины. 2011 год [Эл. ресурс] / Рейтинговое агентство “Кредит Рейтинг”. — Режим доступа: <http://www.credit-rating.ua/ru/about/project/13050/>.

Таблиця 1. Методики оцінювання корпоративного управління банку

Розробник методики	Фактори оцінки	Шкала оцінювання	Переваги	Недоліки
РА "Standard & Poor's" (1)*	Права акціонерів. Структура власності. Система винагород. Аудит. Управління ризиками. Розкриття інформації	10-бальна: 1 — дуже слабкі про- цеси та практика КУ, 10 — дуже сильні про- цеси та практика КУ	Методика універсаль- на у країнах з розви- неною економікою	Конфіденційна мето- дика рейтингування, неефективна за фінан- сової кризи та в КТЕ**
Інвестиційний банк Brunswick UBS Warburg (2)	Права акціонерів. Структура власності. Дотримання політики КУ. Реструктуриза- ція, банкрутство. Роз- криття інформації. Управління ризиками	72-бальна: 72 — max ризики, 0 — min ризики	Простота обчислення, методика універсаль- на у країнах з розви- неною економікою	Методика малоэффек- тивна в КТЕ, неефек- тивна в умовах фінан- сової кризи
Консалтингова фірма Deminor (3)	Права акціонерів. Виплата дивідендів. Прозорість процедур КУ. Структура та функції керівних органів банку	10-бальна: 1 — оцінка низька, 10 — найвища	Простота обчислення	Малоэффективна в КТЕ, не включає оцін- ку системи ризик-ме- неджменту, неефек- тивна за фінансової кризи
Institutional Shareholder Services (4)	Склад і структура керівних органів. Ста- тут та внутрішні нор- мативні документи. Виконання законо- давства про акціонер- ні товариства (АТ). Компенсації членам виконавчих органів	Груповий ранжова- ний ряд	Методика враховує структуру КУ й стано- вище банку на ринку	Зосереджена на діяль- ності органів КУ без урахування інших факторів, зокрема оцінки системи ри- зик-менеджменту, не- ефективна за фінансо- вої кризи

В. Бобиль, М. Дронь. Корпоративне управління як елемент економічної безпеки банку

В. Бобиль, М. Дронь. Корпоративне управління як елемент економічної безпеки банку

Продовження табл. 1

Розробник методики	Фактори оцінки	Шкала оцінювання	Переваги	Недоліки
	управління. Якісні показники, зокрема виконання фінансових планів. Власність керівників та службовців компанії. Освіта керівників			
Консалтингова група Risk Metrics Group (5)	Структура ради директорів. Система виборів. Права акціонерів. Аудит	Три рівні: низький, середній, високий	Простота обчислення, невелика кількість факторів	Малоефективна в КТЕ, не включає оцінку системи ризик-менеджменту, неефективна за фінансової кризи
Davis Global Advisors (6)	Структура ради директорів. Право голосування. Прозорість. Захист прав власності	10-бальна: 1 — низька практика КУ, 10 — найкраща практика КУ	Методика універсальна у країнах з розвинутою економікою	Те саме
Український інститут розвитку фондового ринку (7)	Індекс рівня розвитку корпоративного права в країні. Індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес КУ в країні. Індекс рівня КУ в АТ	Значення від -1 до +1	Методика враховує специфіку розвитку банківської системи України	Методика не включає оцінку системи ризик-менеджменту банку; неефективна за фінансової кризи

Продовження табл. 1

Розробник методики	Фактори оцінки	Шкала оцінювання	Переваги	Недоліки
Індекс ризику КУ за методикою Криттона-Міллера та Вормана (8)	Оцінка чинного законодавства про АТ. Оцінка правових процесів. Оцінка регуляторного режиму. Оцінка "етичного покриття"	Значення індексу: 0—5 — дуже високий, 6—10 — високий, 11—20 — середній, 21—28 — низький	Методика універсальна у країнах з розвинутою економікою	Малоефективна в КУТЕ, не включає оцінку системи ризик-менеджменту, неефективна за фінансової кризи
РА "Кредит-Рейтинг" (9)	Структура власності. Права акціонерів. Розкриття інформації. Аудит	5 рівнів рейтингу: uaA (високий), uaB (вище середнього), uaC (середній), uaD (нижче середнього), uaE (низький)	Методика враховує специфіку розвитку банківської системи України	Методика не включає оцінку системи ризик-менеджменту банку, неефективна в умовах фінансової кризи
РА "Fitch Ratings" (10)	Ефективність ради директорів. Ефективність менеджменту. Прозорість фінансової інформації. Операції пов'язаних сторін	Характеристика впливу КУ на загальний рейтинг банку: нейтральна; така, що "стримує" рейтинг; негативна	Методика універсальна у країнах з розвинутою економікою	Малоефективна в КУТЕ, не включає оцінку системи ризик-менеджменту, неефективна за фінансової кризи
НКЦПФР (11)	Політика КУ. Діяльність наглядової ради. Система контролю та управління ризикам. Прозорість та розкриття інформації	Від 0 (min) до 18 (max)	Методика враховує специфіку розвитку банківської системи України	Методика неефективна за фінансової кризи

В. Бобиль, М. Дронь. Корпоративне управління як елемент економічної безпеки банку

В. Бобиль, М. Дронь. Корпоративне управління як елемент економічної безпеки банку

Закінчення табл. 1

Розробник методики	Фактори оцінки	Шкала оцінювання	Переваги	Недоліки
IBI-Rating (12)	Захист прав акціонерів. Наглядова рада. Менеджмент, аудит та контроль. Розкриття інформації та прозорість. Власні ініціативи і взаємодія з регулятором	4 рівні рейтингу CGM (рівень відповідності КУ, %)	Методика враховує специфіку розвитку банківської системи України	Методика не включає оцінку системи ризик-менеджменту банку, малоефективна за фінансової кризи

\* Докладніше про методику див.: (1) — Методика розрахунку рейтинга корпоративного управління Standard & Poor's [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://www.standardandpoors.ru/>; (2), (7) — Дослідження індексу корпоративного управління в Україні: звіт з науково-дослідної роботи / Український інститут розвитку фондового ринку [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://www.usmri.org/science.php>; (3) — Заєць Т.О. Методичні аспекти оцінки якості корпоративного управління / Т.О. Заєць // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2010. — № 5. — Т. 1. — С. 168—171; (4) — Brown L. Corporate Governance Study: The Correlation between Corporate Governance and Company Performance / Lawrence Brown. — Institutional Shareholder Services, 2004; (5) — RiskMetrics Group to Launch Governance Risk Indicators™ on March 17 [Ел. ресурс]. — URL: [http://www.issgovernance.com/press/20100303\\_grid](http://www.issgovernance.com/press/20100303_grid); (6) — Бобиль В.В. Сучасний розвиток корпоративного управління у банківській діяльності / В.В. Бобиль // Вісник НБУ. — Київ. — 2008. — № 1 (143). — С. 65—67; (8) — Crichton-Miller D. Seeking a Structured Approach to Assessing Corporate Governance Risk in Emerging Markets / D. Crichton-Miller, P.B. Worman. — Institute of International Finance, 1999; (9) — Методологія оцінки рівня корпоративного управління [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua/about-rating/purpose/4626>; (10) — Аналіз корпоративного управління ПА "Fitch Ratings" [Ел. ресурс]. — Режим доступу: [http://www.fitchratings.ru/media/methodology/issuers/Evaluating\\_Corporate\\_Governance\\_121610\\_RUS.pdf](http://www.fitchratings.ru/media/methodology/issuers/Evaluating_Corporate_Governance_121610_RUS.pdf); (11) — Принципи корпоративного управління: рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955 [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://liga.com.net>; (12) — Рейтингова шкала корпоративного управління [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://ibi.com.ua/UK/pravila-ta-regulivanniya-upravlinnya-rejtingovoye-shkala-rejtingovaya-shkala-korporativnogo-upravleniya/>.

\*\* КТЕ — країни з трансформаційною економікою.



Результати дослідження показали, що у більшості банків розкрита інформація про структуру власності та опублікована фінансова звітність відповідає національним стандартам. Хороша якість розкриття цієї інформації пояснюється наявністю регуляторних вимог до її публікації. Крім того, прийнятною якістю розкриття характеризується: опис банківських продуктів, інформація про виконання нормативів НБУ, облікова політика, дані про угоди з пов'язаними особами. Крім того, публікується низка внутрішніх документів банку (положення, кодекси тощо). Найменш повно розкривається інформація про наглядову раду і менеджмент, особливо дані про виплату винагород.

Взагалі експерти з'ясували, що середній рівень розкриття інформації за 30 проаналізованими банками склав 46,14 %, що свідчить про недостатньо високий рівень прозорості банківської системи України порівняно з міжнародною практикою розкриття інформації<sup>11</sup>.

Зазначимо, що такі дослідження допомагають виявити недоліки в розкритті інформації та визначити орієнтири для поліпшення прозорості банків. Висновки дослідження можна використовувати як для окремих банків, так і на загальнодержавному рівні (для оцінювання рівня чинних у країні нормативних вимог до розкриття інформації та ступеня відповідності цих вимог міжнародним стандартам).

#### Фактор 2 — *механізм врегулювання конфлікту інтересів*.

Згідно з визначенням НБУ, конфлікт інтересів — це будь-який вид стосунків, який не відповідає інтересам банку або може перешкоджати об'єктивному виконанню обов'язків відповідальної особи<sup>12</sup>.

Відомо, що конфлікт інтересів ґрунтується на взаємодії стейкхолдерів (зацікавлених сторін) на рівнях внутрішнього та зовнішнього середовища банку<sup>13</sup>.

Основним органом, що забезпечує узгодження насамперед внутрішніх конфліктів економічних інтересів стейкхолдерів, є рада банку (далі — РБ), який підзвітні підрозділи внутрішнього аудиту та підрозділу з управління ризиками.

У світовій практиці досить поширеним є обрання до складу РБ відомих фінансистів, банкірів, юристів, науковців і компетентних фахівців у галузі управління корпорацією, навіть якщо вони не є акціонерами.

Українське законодавство вимагає від членів РБ “професійної придатності” та “ділової репутації”, а саме:

- 1) член ради обов'язково повинен мати повну вищу освіту;

<sup>11</sup> Исследование информационной прозрачности банков Украины. 2011 год [Эл. ресурс] / Рейтинговое агентство “Кредит Рейтинг”. — Режим доступа: <http://www.credit-rating.ua/ru/about/project/13050/>.

<sup>12</sup> Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : затверджено постановою Правління НБУ від 02.08.2004 № 361 [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>.

<sup>13</sup> Про групи зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів банку та їхні економічні інтереси детальніше див.: Бобиль В.В. Разрешение агентских конфликтов как одна из основных задач корпоративного управления / В.В. Бобиль // Вісник Дніпропетровського нац. ун-ту залізничного транспорту ім. академіка В.Лазаряна. — 2007. — Вип. 14. — С. 239—243; Бобиль В. Вплив корпоративного управління банку на рівень операційних ризиків / В. Бобиль // Банківська справа. — 2015. — № 6 (137). — С. 40—51.

2) не менше 1/4 складу ради обов'язково повинні мати освіту в галузі економіки або права, а інші повну вищу освіту й освіту у сфері управління;

3) один член ради банку, який має освіту у сфері економіки або права, повинен мати стаж роботи на керівних посадах у банківській системі не менше ніж 3 роки<sup>14</sup>.

Відповідно до чинного законодавства, члени РБ не можуть входити до складу правління, а також бути працівниками цього банку. Це положення розходиться зі світовою практикою, яка дозволяє виконавчим директорам зі складу членів правління входити до складу РБ разом з незалежними директорами<sup>15</sup>.

Законодавство України не обмежує термін повноважень членів РБ. Однак у світовій практиці членів РБ прийнято вибирати на два-три роки і їх неможливо відкликати з посади до закінчення цього терміну без вагомих причин. Міжнародна практика свідчить, що доцільно не переобираючи весь склад РБ одночасно, а керуватися принципом ротації, тобто щорічно замінювати тільки частину від загального складу членів РБ. Тоді досвідчені члени допомагають недавно обраним членам якнайшвидше ознайомитися з діяльністю і станом справ у банку. В Україні, на відміну від міжнародної практики, члени РБ можуть переобиратися необмежену кількість разів.

З метою підвищення дієвості у вирішенні конфлікту інтересів до складу РБ мають входити незалежні члени — фізичні особи, які не є асоційованими особами члена правління банку, представниками пов'язаних або афілійованих осіб банку, а також акціонерами та їх представниками. РБ не менш ніж на 1/4 повинна складатися з таких незалежних членів. Особливу увагу вони повинні приділяти контролю за роботою органів управління, станом планування фінансових показників діяльності банку, розробкою політики розвитку, управлінням персоналом, системою контролю та системою управлінського інформування.

Крім того, члени РБ та правління банку зобов'язані відмовитися від участі у прийнятті рішень, якщо конфлікт інтересів не дає їм можливості повною мірою виконувати свої обов'язки в інтересах банку, його вкладників та учасників<sup>16</sup>. Основним завданням РБ у процесі врегулювання конфліктів стейкхолдерів є пошук рішення, яке є законним і відповідає інтересам банку.

<sup>14</sup> Гаврилюк Т. Корпоративне управління в банках: що нового? [Ел. ресурс] / Т. Гаврилюк // Юрист&Закон. — 2015. — № 4 (300). — Режим доступу: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA007682](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007682).

<sup>15</sup> Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України [Ел. ресурс] / Міжнародна фінансова корпорація. — Режим доступу: [http://www2.ifc.org/ukraine/ucdp/materials/banking/Ukrainesurveyreport%20Final\\_Ukrainian.pdf](http://www2.ifc.org/ukraine/ucdp/materials/banking/Ukrainesurveyreport%20Final_Ukrainian.pdf).

<sup>16</sup> Про внесення змін до Закону України "Про банки і банківську діяльність" щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках : Закон України від 04.07.2014 № 1587-VII [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1587-18/paran162#n162>.

**Фактор 3: організаційна структура корпоративного управління.** У сучасних дослідженнях розглядаються дві системи корпоративного управління: механістичні та органічні (табл. 2).

**Таблиця 2. Порівняльна характеристика корпоративних структур управління**

Структура корпоративного управління	Переваги	Недоліки
<i>Механістичні структури</i>		
Лінійна: кожен підлеглий має тільки одного керівника	Простота і визначеність зв'язків, єдність управління, якісне оперативне управління	Перевантаження лінійних керівників, необхідність володіння універсальними знаннями, недостатня увага стратегії розвитку
Функціональна: підрозділи спеціалізуються на виконанні певних функцій, рішення керівників обов'язкові для всіх виконавців	Високоякісне виконання управлінських функцій, розвантаження лінійних керівників, якісне стратегічне управління	Зниження відповідальності виконавців, конфлікти між підрозділами, незадовільна міжфункціональна координація
Лінійно-функціональна: розподіл відповідальності і повноважень за функціями і прийняття рішень по вертикалі	Стабільність роботи організації, обґрунтований розподіл функцій керівників	Збільшення штату управлінського персоналу, орієнтація на рішення одностипних завдань
<i>Органічні (гнучкі) структури</i>		
Дивізійна структура: надання автономії окремим бізнес-напрямам	Топ-менеджмент має можливість зосередити увагу на стратегічних проблемах, висока якість рішень завдяки наближенню до місця виникнення проблем, гнучкість	Дублювання функцій управління, збільшення адміністративних витрат
Проектна: основним елементом є тимчасова робоча група, створювана для вирішення певної проблеми	Гнучкість, горизонтальна координація дій, ефективне використання ресурсів, якісне оперативне і стратегічне управління	Конфлікти між керівниками проектних груп і керівниками функціональних служб
Матричні: проектні групи існують паралельно з постійними структурними підрозділами	Гнучкість, ефективне впровадження інновацій, ефективне використання ресурсів, якісне оперативне і стратегічне управління	Дублювання функцій, зниження ефективності структури за великої кількості проектів, збільшення штату, адміністративних витрат

В. Бобиль, М. Дронь. Корпоративне управління як елемент економічної безпеки банку

На наш погляд, у сучасних економічних умовах найбільш оптимальною системою корпоративного управління є проектна, основним елементом якої є тимчасова робоча група, що створюється для вирішення певних завдань.

Щоб проектна структура корпоративного управління банку була більш “гнучкою”, необхідно застосовувати фасилітаційне управління у тимчасових робочих групах. Цей метод управління відрізняється від традиційного тим, що він не має директивного характеру. Якщо при традиційних формах управління топ-менеджер змушує інших виконувати власні інструкції та розпорядження, то у випадку з фасилітацією він має суміщати у собі риси керівника, лідера та учасника процесу вирішення певної проблеми. Як учасник процесу топ-менеджер бере участь у роботі тимчасової робочої групи, але не як керівник, а як один із членів групи, який не має ніяких привілеїв. Після затвердження рішення групи топ-менеджер несе відповідальність за якісне виконання завдання. Як керівник він має контрольні функції та право у разі необхідності долучати необхідні фінансові і трудові ресурси.

Таким чином, фасилітаційне управління дозволяє ефективно організувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати усі заплановані дії із максимальним залученням учасників процесу.

**Фактор 4: система ризик-менеджменту.** Система ризик-менеджменту банку — це механізм, що охоплює методи та інструменти з ідентифікації, оцінювання, управління, моніторингу і контролю за ризиками задля забезпечення стійкого розвитку банку<sup>17</sup>.

Зазначимо, що управління банківськими ризиками в умовах відносно стабільного зовнішнього та внутрішнього середовища принципово відрізняється від управління у період фінансової кризи (табл. 3).

<sup>17</sup> Про класифікацію банківських ризиків, методи оцінювання, управління та контролю детальніше див: Бобиль В.В. Сучасний ризик-менеджмент у банківській діяльності: теоретичний аспект / В.В. Бобиль // Вісник Національного банку України. — 2008. — № 11 (153). — С. 28—32; Бобиль В. Сек'юритизація банківських активів у контексті управління портфельним кредитним ризиком / В. Бобиль, М. Соловей // Вісник Національного банку України. — 2010. — № 1 (167). — С. 22—25; Бобиль В.В. Оцінка фінансового стану позичальника як інструмент управління кредитним ризиком / В.В. Бобиль // Проблеми економіки транспорту : зб. наук. праць. — Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2011. — Вип. 1. — С. 12—21; Бобиль В. Особливості операційного ризику: класифікація, кількісна оцінка, управління / В. Бобиль // Банківська справа. — 2012. — № 1 (128). — С. 36—50; Бобиль В.В. Антикризисное управление рыночным риском банка / В.В. Бобиль // Оралды ылым жаршысы. — 2012. — № 9 (45). — С. 43—47; Бобиль В.В. Антикризисное управление риском ликвидности в банке: теоретический аспект / В.В. Бобиль // Банкаўскі веснік. — 2013. — № 4 (585). — С. 64—66; Бобиль В.В. Обґрунтування інструментів управління банківськими ризиками в умовах фінансової кризи / В.В. Бобиль // Економічний вісник НТУУ “КПІ”. — 2013. — № 10. — С. 122—128; Бобиль В.В. Теоретико-методологические основы управления банковскими рисками / В.В. Бобиль // Вестник Национального банка Республики Башкортостан. — 2014. — № 1 (334). — С. 18—23; Бобиль В.В. Процентный риск банка: методы оценки и управление / В.В. Бобиль // Финансовая аналитика. — 2015. — № 11 (245). — С. 27—35.

**Таблиця 3. Основні відмінності управління банківськими ризиками в умовах стабільного середовища та в період фінансової кризи**

Показник	Управління банківськими ризиками в умовах	
	стабільного середовища	фінансової кризи
Об'єкти управління	Ризики, пов'язані з активно-пасивними операціями банку та з організацією його діяльності	Ризики, пов'язані зі значними та непрогнозованими змінами чинників зовнішнього та внутрішнього середовища
Суб'єкти управління	Члени Правління, комітетів, керівники підрозділів та інші працівники банку, які задіяні в управлінні банківськими ризиками	Антикризові менеджери, тимчасові робочі групи, куратори національного регулятора, спеціалісти Фонду гарантування вкладів фізичних осіб
Мета управління ризиками	Уникнення значного негативного відхилення від запланованих показників діяльності банку внаслідок "реалізації" ризиків	Уникнення банкрутства, подолання кризової ситуації з мінімумом втрат
Рівень ресурсної забезпеченості	Високий рівень забезпеченості ресурсами за ефективної діяльності банку	Обмеженість фінансових ресурсів через значне збільшення банківських ризиків
Швидкість прийняття та якість управлінських рішень	Виважений та поступовий процес прийняття управлінських рішень	Висока ймовірність прийняття помилкових рішень через необхідність швидкого реагування на значні зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища
Рівень ризикованості	Рівень ризикованості діяльності, прийнятний для власників банку (толерантність до ризику)	Високий рівень ризику через значну зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища
Рівень інформаційної підтримки управлінських рішень	Стандартний рівень інформаційної та аналітичної підтримки управлінських рішень	Значне збільшення обсягу розрахунків, аналітичних, прогностичних та діагностичних процедур

В. Бобиль, М. Дронь. Корпоративне управління як елемент економічної безпеки банку

Рівень ефективності корпоративного управління оцінюється за чотирма факторами за формулою:

$$P = 0,19\Phi(1) + 0,2\Phi(2) + 0,28\Phi(3) + 0,33\Phi(4), \quad (1)$$

де  $P$  — рівень ефективності корпоративного управління банку;  $\Phi(1)$  — перший фактор корпоративного управління (інформаційна прозорість банку);  $\Phi(2)$  — другий фактор корпоративного управління (механізм врегулювання конфлікту інтересів стейкхолдерів банку);  $\Phi(3)$  — третій фактор корпоративного управління (організаційна структура корпоративного управління);  $\Phi(4)$  — четвертий фактор корпоративного управління (система ризик-менеджменту).

В умовах кризи у формулі змінюється вага зазначених факторів корпоративного управління, а саме:

$$P = 0,17\Phi(1) + 0,18\Phi(2) + 0,25\Phi(3) + 0,4\Phi(4).$$

Визначення загального рівня корпоративного управління за цими формулами дозволить як банку, так і національному регулятору у процесі здійснення перевірок визначити слабкі та сильні сторони фінансової установи, надати відповідні рекомендації з підвищення рівня економічної безпеки банку.

**Висновки.** Економічна безпека банку — це певний фінансовий стан динамічної рівноваги, за якого банк здатний розвиватися навіть у разі впливу несприятливих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. В умовах фінансової нестабільності дослідження корпоративного управління як елемента економічної безпеки банку є актуальною проблемою. У цьому контексті мета корпоративного управління полягає в підвищенні рівня прозорості банків, ефективному вирішенні конфлікту економічних інтересів стейкхолдерів та результативному управлінні банківськими ризиками.

#### Список використаних джерел:

1. Brown L. Corporate Governance Study: The Correlation between Corporate Governance and Company Performance / Lawrence Brown. — Institutional Shareholder Services, 2004.
2. Crichton-Miller D. Seeking a Structured Approach to Assessing Corporate Governance Risk in Emerging Markets / D. Crichton-Miller, P.B. Worman. — Institute of International Finance, 1999.
3. Erkens D. Corporate Governance in the 2007—2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide / D. Erkens, M. Hung, P. Matos // Journal of Corporate Finance. — 2012. — № 18 (2). — P. 389—411.
4. Laeven L. Bank Governance, Regulation and Risk Taking / L. Laeven, R. Levine // Journal of Financial Economics. — 2009. — № 93 (2). — P. 259—275.
5. Principles of Corporate Governance [El. resource] / OECD. — May, 1999. — URL: <http://www.ecgi.org>.
6. RiskMetrics Group to Launch Governance Risk Indicators™ on March 17 [El. resource]. — URL: [http://www.issgovernance.com/press/20100303\\_grid](http://www.issgovernance.com/press/20100303_grid).
7. Анализ корпоративного управления РА “Fitch Ratings” [Эл. ресурс]. — Режим доступа: [http://www.fitchratings.ru/media/methodology/issuers/Evaluating\\_Corporate\\_Governance\\_121610\\_RUS.pdf](http://www.fitchratings.ru/media/methodology/issuers/Evaluating_Corporate_Governance_121610_RUS.pdf).

8. *Бездітний В.* Корпоративне управління в банках України. Розгляд нормативного регулювання експертами / В. Бездітний // Юридична газета. — 2013. — № 49. — С. 12—13.

9. *Бобиль В.В.* Антикризове управління банківськими ризиками / В.В. Бобиль. — Дніпропетровськ : Свідлер А.Л., 2012. — 270 с.

10. *Бобиль В.* Вплив корпоративного управління банку на рівень операційних ризиків / В. Бобиль // Банківська справа. — 2015. — № 6 (137). — С. 40—51.

11. *Бобиль В.В.* Обґрунтування інструментів управління банківськими ризиками в умовах фінансової кризи / В.В. Бобиль // Економічний вісник НТУУ «КПІ». — 2013. — № 10. — С. 122—128.

12. *Бобиль В.* Особливості операційного ризику: класифікація, кількісна оцінка, управління / В. Бобиль // Банківська справа. — 2012. — № 1 (128). — С. 36—50.

13. *Бобиль В.В.* Оцінка фінансового стану позичальника як інструмент управління кредитним ризиком / В.В. Бобиль // Проблеми економіки транспорту : зб. наук. праць. — Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2011. — Вип. 1. — С. 12—21.

14. *Бобиль В.В.* Система економічної безпеки банку / В.В. Бобиль // Сучасні проблеми фінансового моніторингу : зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. 4—5 квіт. 2013 р. — Ірпінь : Вид-во Нац. ун-ту ДПС України 2013. — С. 38—41.

15. *Бобиль В.В.* Сучасний ризик-менеджмент у банківській діяльності: теоретичний аспект / В.В. Бобиль // Вісник Національного банку України. — 2008. — № 11 (153). — С. 28—32.

16. *Бобиль В.В.* Сучасний розвиток корпоративного управління у банківській діяльності / В.В. Бобиль // Вісник НБУ. — Київ. — 2008. — № 1 (143). — С. 65—67.

17. *Бобиль В.В.* Управління фінансовими ризиками банків / В.В. Бобиль, Ю.П. Марченко. — Дніпропетровськ : Герда, 2014. — 266 с.

18. *Бобиль В.* Сек'юритизація банківських активів у контексті управління портфельним кредитним ризиком / В. Бобиль, М. Соловей // Вісник Національного банку України. — 2010. — № 1 (167). — С. 22—25.

19. *Бобыль В.В.* Антикризисное управление риском ликвидности в банке: теоретический аспект / В.В. Бобыль // Банкаўскі веснік. — 2013. — № 4 (585). — С. 64—66.

20. *Бобыль В.В.* Антикризисное управление рыночным риском банка / В.В. Бобыль // Оралды ылым жаршысы. — 2012. — № 9 (45). — С. 43—47.

21. *Бобыль В.В.* Процентный риск банка: методы оценки и управление / В.В. Бобыль // Финансовая аналитика. — 2015. — № 11 (245). — С. 27—35.

22. *Бобыль В.В.* Разрешение агентских конфликтов как одна из основных задач корпоративного управления / В.В. Бобыль // Вісник Дніпропетровського нац. ун-ту залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна. — 2007. — Вип. 14. — С. 239—243.

23. *Бобыль В.В.* Роль корпоративного управления в системе экономической безопасности банков Украины / В.В. Бобыль // Оралды ылым жаршысы : науч.-теорет. и практ. журн. — Астана (Орал аласы). — 2013. — № 3 (51). — С. 25—31.

24. *Бобыль В.В.* Теоретико-методологические основы управления банковскими рисками / В.В. Бобыль // Вестник Национального банка Республики Башкортостан. — 2014. — № 1 (334). — С. 18—23.

25. *Гаврилюк Т.* Корпоративне управління в банках: що нового? [Ел. ресурс] / Т. Гаврилюк // Юрист&Закон. — 2015. — № 4 (300). — Режим доступу: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA007682](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007682).

26. Дєєва Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення / Н.Е. Дєєва // Економічний вісник НГУ. — 2009. — № 1. — С. 107—114.

27. Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України [Ел. ресурс] / Міжнародна фінансова корпорація. — Режим доступу: [http://www2.ifc.org/ukraine/ucdp/materials/banking/Ukrainesurveyreport%20Final\\_Ukrainian.pdf](http://www2.ifc.org/ukraine/ucdp/materials/banking/Ukrainesurveyreport%20Final_Ukrainian.pdf).

28. Заєць Т.О. Методичні аспекти оцінки якості корпоративного управління / Т.О. Заєць // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2010. — № 5. — Т. 1. — С. 168—171.

29. Про внесення змін до Закону України “Про банки і банківську діяльність” щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках : Закон України від 04.07.2014 № 1587-VII [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1587-18/paran162#n162>.

30. Исследование информационной прозрачности банков Украины. 2011 год [Эл. ресурс] / Рейтинговое агентство “Кредит Рейтинг”. — Режим доступа: <http://www.credit-rating.ua/ru/about/project/13050/>.

31. Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках / О.В. Метлушко // Економіка і суспільство. — 2017. — № 8. — С. 619—626.

32. Методика розрахунку рейтинга корпоративного управління Standard & Poor's [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://www.standardandpoors.ru>.

33. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України; затверджено постановою Правління НБУ від 28.03.2007 № 98 [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>.

34. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : затверджено постановою Правління НБУ від 02.08.2004 № 361 [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>.

35. Методологія оцінки рівня корпоративного управління” [Ел. ресурс] / Рейтингове агентство “Кредит Рейтинг”. — Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua/ua/about-rating/purpose/4626>.

36. Принципи корпоративного управління : рішення Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955. [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://liga.com.net>.

37. Результаты исследования “Корпоративне управління в банках і компаніях реального сектору 2017” [Ел. ресурс] / Рейтингове агентство IBI-Rating. — Режим доступу: <http://ibi.com.ua/UK/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankakh-i-kompaniyakh-realnogo-sektoru-2017.html>.

38. Рейтингова шкала корпоративного управління [Ел. ресурс] / Рейтингове агентство IBI-Rating. — Режим доступу: <http://ibi.com.ua/UK/pravila-ta-reguljuvannja-upravlinnya-rejtinguvannyam-rejtingovye-shkaly-rejtingovaya-shkala-korporativnogo-upravleniya/>.

39. Дослідження індексу корпоративного управління в Україні : звіт з науково-дослідної роботи / Український інститут розвитку фондового ринку [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://www.usmdi.org/science.php>.

40. Чуб О.О. Корпоративне управління в банку в контексті глобалізації / О.О. Чуб // Економіка і організація управління. — 2012. — № 2. — С. 26—34.

Надійшла до редакції 08.08.2018



**Volodymyr Bobyl, Maryna Dron.** *Corporate Management as an Element of the Bank's Economic Security*

*The article examines corporate management as one of the elements of the bank's economic security, determines the factors of corporate management and proposes to improve the assessment of the level of corporate management under ordinary conditions and in the context of the crisis.*

**Владимир Бобыль, Марина Дронь.** *Корпоративное управление как элемент экономической безопасности банка*

*В статье исследуется корпоративное управление в качестве одного из элементов экономической безопасности банка, определяются факторы корпоративного управления и предоставляются рекомендации по усовершенствованию оценки уровня корпоративного управления в ординарных условиях и в условиях кризиса.*