

УДК 336.71:658.014.1(477).  
JEL G21, G39, D740.

О. Б. Денис

### **Тенденції прояву корпоративних конфліктів у банківському секторі України**

*Досліджено практику корпоративних конфліктів у банківському секторі України. Висвітлено дві форми корпоративних конфліктів: конфлікти між власниками банку та конфлікти між власниками ресурсу та особами, які ним розпоряджаються (конфлікти «принципал-агент»). Розглянуто передумови появи корпоративних конфліктів кожної форми. Представлено емпіричні дослідження тенденцій прояву корпоративних конфліктів у банківському секторі України. Показано, що ключовими корпоративними конфліктами в банках України є конфлікти категорії «принципал-агент» між банком і клієнтами, які виникають при здійсненні всіх основних банківських операцій: кредитних, депозитних і розрахунково-платіжних. Виділено основні причини, що сприяють появі корпоративних конфліктів у банках України: необмежена законодавством монополія власників контрольних пакетів акцій; відсутність у багатьох банках належної перевірки наявних і потенційних клієнтів, а також їхніх бізнес-проектів, під які надається фінансування; недосконалість системи контролю за особами власниками депозитних рахунків; недостатній рівень моніторингу та фінансової грамотності окремих клієнтів; неналежна увага банку до підбору персоналу.*

*Ключові слова: банк, корпоративні відносини, учасники корпоративних відносин, корпоративний конфлікт*

Серед соціально-економічних проблем розвитку банківського сектору України питання корпоративних конфліктів у банках посідають важливе місце.

Це обумовлено тим, що корпоративні конфлікти є невід'ємною складовою банківської діяльності і повністю уникнути їх неможливо. Разом з цим досвід країн з розвиненими банківськими системами показує, що, за умови побудови ефективних механізмів регулювання конфліктів у банках, масштабні збитки та негативні наслідки від них можна суттєво зменшити.

З огляду на те, що передумовою регулювання корпоративних конфліктів є діагностика їх стану, актуальність теми дослідження не викликає сумніву.

Аналіз публікацій з проблематики свідчить, що основна увага вітчизняних дослідників надається загальним питанням регулювання корпоративних відносин в Україні. Так, дослідженню суперечностей корпоративних відносин присвячували свої публікації такі українські вчені, як І. Бондар, В. Євтушевський, Д. Задихайло, О. Кібенко, А. Козаченко, П. Кухарчук, Л. Лімонова, Г. Назарова, В. Рябота, О. Чумаченко, А. Чухно та інші. Окремі аспекти вітчизняної практики регулювання конфліктних ситуацій у банках висвітлені у працях В. Міщенко, А. Мороз, Т. Смовженко, О. Барановського. Проблематика банківських злочинів відображена в роботах О. Ареф'єва, Т. Авер'янова, О. Бланк, К. Фрумкіна.

© О. Б. Денис, 2014.

Водночас, віддаючи належне напрацюванням науковців, слід зазначити, що, сучасна практика розвитку корпоративних конфліктів у банках переважно висвітлюється фрагментарно та потребує поглиблених досліджень.

*Метою статті* є дослідження тенденцій, передумов появи та домінуючих форм прояву корпоративних конфліктів у банківському секторі України для обґрунтування напрямів вдосконалення превентивних механізмів управління корпоративними конфліктами.

У роботі під корпоративним конфліктом розуміється результат дій учасників корпоративних відносин, націлених / спрямованих на досягнення своїх цілей через використання певного ресурсу в умовах, коли одночасне використання цього ресурсу кількома учасниками корпоративних відносин є взаємовиключним.

Учасниками корпоративних відносин і корпоративних конфліктів визначено осіб, які пов'язані відносинами, що склалися з приводу співволодіння власністю та / або партнерськими / договірними відносинами для задоволення приватних і публічних інтересів.

Ключовими учасниками корпоративних відносин у банку традиційно є: власники, менеджери, персонал, клієнти та регулятори.

Дослідження теоретичних джерел і практики конфліктних ситуацій у банківських установах дозволяють виділити дві форми прояву корпоративних конфліктів:

- власницькі конфлікти (конфлікти між власниками банку);
- конфлікти «принципал-агент» (конфлікти між власником ресурсу та особою, що ним розпоряджається) [1-4].

Поява власницьких конфліктів обумовлена неоднорідною структурою акціонерної власності в банку та розбіжностями в інтересах і можливостях їх реалізації різними групами акціонерів.

До основних мотивів, що спонукають акціонера до участі у власницькому корпоративному конфлікті, належать:

- боротьба за владу в корпорації (доступ до контрольного пакету акцій, просування власних кандидатів в органи управління);
- порушення прав власності акціонерів (неотримання частки прибутку, обмеження участі в загальних зборах, обмеження доступу до інформації щодо результатів діяльності корпорації, порушення прав акціонерів у процесі купівлі-продажу акцій корпорації тощо);
- особиста ворожнеча між власниками.

Поява конфліктів «принципал-агент», які ґрунтовно розглянуті в агентській теорії, обумовлена опортуністичною поведінкою принципалів, найпоширенішими формами якої є ухиляння, брехня, шахрайство та крадіжки. Відносини «принципал-агент» в банку охоплюють широке коло відносин, що виникають тоді, коли певний поручитель (принципал) делегує деякі права власності (наприклад, право використання ресурсу) певному агентові, який зобов'язаний представляти інтереси принципала в обмін на винагороду [2-4].

Типові конфлікти категорії «принципал-агент» в банку включають:

- конфлікти між акціонерами та менеджерами;
- конфлікти між менеджерами та персоналом;

- конфлікти між банком і клієнтами;
- конфлікти між банком і регуляторами.

Емпіричні дослідження практики корпоративних конфліктів у банках України показали таке.

Масштабні власницькі конфлікти в банках України не є поширені.

Це здебільшого обумовлено тим, що більшість вітчизняних банків перебуває у практично монопольному володінні одного власника.

Проведені нами дослідження власників контрольних пакетів акцій 153 банків, звітність яких представлена в Інтернеті на сайті НКЦПФР smida та сайті НБУ на початок 2013 р., показали, що розмір середньої істотної частки участі, що припадає на одного інвестора в банку, становить 55,02961%. Цей показник у банках з іноземним капіталом становив 94,26321%, у вітчизняних банках – 43,13283% [5; 6].

Аналіз кількості власників істотних часток у банках засвідчили, що 79,55% статутних капіталів досліджуваних установ належить 266 інвесторам. Кількість власників впливових пакетів у банках коливається від 1 до 4. У більшій половині досліджуваної сукупності – 56,21% (86 банків), істотна участь належала одному інвестору, а середній розмір контрольного пакету акцій становив 73,8588%.

При цьому слід зазначити, що, на нашу думку, показники концентрації власності у вітчизняних банках є заниженими з огляду на те, що частина банків через механізм опосередкованої участі належить одному інвестору або є співвласністю пов'язаних осіб [5; 6].

Закономірно, що такий високий рівень концентрації власності в банках України знижує ймовірність як появи власницьких конфліктів, так і появи конфліктів між менеджерами та власниками банку. Разом з цим така ситуація створює високий ризик концентрації власності, оскільки в банківському секторі володіння контрольним пакетом акцій практично дозволяє власнику значною мірою на власний розсуд розпоряджатися коштами вкладників.

Практика роботи вітчизняних банків показує, що основну категорію корпоративних конфліктів у банках України, що набувають широкого розголосу в ЗМІ, складають конфлікти категорії «принципал-агент» між банком і клієнтами.

Корпоративні конфлікти з клієнтами виникають при здійсненні всіх основних банківських операцій: кредитних, депозитних і розрахунково-платіжних.

При цьому прослідковуються такі характерні риси:

1. Найбільша кількість конфліктів припадає на розрахунково-касове обслуговування. Разом з цим ці конфлікти приносять шкоду репутації банку, але не призводять до великих фінансових втрат.

2. Найбільш масштабні, з огляду на збитки, корпоративні конфлікти виникають унаслідок надання кредитів банками афілійованим (пов'язаним з керівництвом чи власниками банку) особам.

Причинами конфліктів при проведенні кредитних операцій є:

- незаконне одержання кредиту;
- невивплата відсотків за кредитом;
- умисне неповернення кредиту.

Практика свідчить, що активними суб'єктами конфлікту можуть бути як виключно клієнти банку, так і клієнти у змові з банківськими посадовцями. Так, деякі дослідники зауважують, що майже 70% злочинів у банківській сфері здійснюються або винятково співробітниками банку, або за їхньої активної участі [7].

В основі більшості корпоративних конфліктів, що мають місце при проведенні кредитних операцій лежить введення в оману та шахрайство.

Основними інструментами проведення шахрайських дій під час кредитних операцій, що призводять до корпоративних конфліктів з кредитними операціями, є такі засоби з боку клієнтів:

- надання позичальником недостовірної інформації щодо кредитоспроможності;
- фальсифікація надання застави під кредит;
- навмисне банкрутство.

Часто передумовами появи таких конфліктів є свідоме введення клієнтом в оману банк щодо власної кредитоспроможності.

Виходячи з цього клієнти надають у банк фальсифіковану інформацію щодо показників діяльності, майна та гарантії. Часто позичальники з різними порушеннями оформляють заставу, максимально завищують її реальну вартість тощо.

Як правило, отримавши кредит, такі особи використовують такі методи несплати тіла та відсотків:

- відразу зникають;
- здійснюють дії, що дозволяють визнати недійсною кредитну угоду;
- проводять процедуру штучного банкрута.

Практика свідчить, що найбільшу питому вагу займають конфлікти через неповернені кредити за ініціативи клієнтів, однак, як уже зазначалося, наймасштабнішої шкоди банку завдають неповернені кредити, що надавались керівництвом чи власниками банку афілійованим особам. У більшості банків, у яких відбувалися подібні конфлікти, керівництво банку, яке приймало рішення про видачу таких кредитів, одночасно виступало і власником контрольного пакету акцій установи. Найгучніші «банківські» кримінальні справи в Україні і найбільші суми викрадених коштів пов'язані з виведення активів з проблемних банків через видачу кредитів на підставні компанії.

При видачі кредитів афілійованим особам, традиційно, спостерігається два наслідки – відмова повернути або процедури банкрутства останніх. При цьому такі позичальники часто в якості застави використовують об'єкти нерухомості, майбутній врожай або транспортні засоби. Крім того, що така застava є малоліквідною, через особливості української судової системи її ще на практиці важко стягнути.

Характерно, що у банківській сфері такі конфлікти частіше відбуваються у збанкрутілих банках або у тих, що перебувають на межі банкрутства чи проходять процедуру санації. Тут спрацьовує певний психологічний феномен – коли банківська установа функціонує ефективно, його власники та співробітники пов'язують з цією фінансовою установою свій особистий добробут, і мотивів здійснити шахрайство відносно власної особи не виникає. Однак, за умови потенційного банкрутства банку,

частина власників і керівництва намагається вивести з банківської установи фінансові ресурси [8].

За межами домінуючих типів корпоративних конфліктів при кредитних операціях – обману позичальниками, виводу активів і розкрадань – знаходяться інші поодинокі конфлікти, наслідки від яких мають менші масштаби фінансової шкоди. Це конфлікти через не надання банком правдивої інформації про умови кредитування. Так, найчастіше в реаліях України такі конфлікти виникають через те, що, попри попередження НБУ про заборону стягувати платежі на свою користь за оформлення кредитів, банкіри почали стягувати їх під виглядом страхових платежі. Ще одну категорію складають конфлікти через використання третіми особами імені банку при злочинних схемах (наприклад, при наданні кредитів).

На відміну від конфліктів при кредитуванні, конфлікти при депозитних операціях, як правило, виникають через непрофесійні чи умисні дії менеджерів і працівників банків. Характерним проявом опортуністичної поведінки в цьому випадку є ухиляння і крадіжки.

Такі конфлікти в Україні виникають через такі причини:

- масове неповернення депозитів через втрату ліквідності;
- дрібні розкрадання коштів окремих вкладників;
- не виплата депозитів окремим вкладникам після процесу купівлі-продажу банку.

Окремі конфлікти з депозитними операціями, що виникали в банках, пов'язані з розкраданням «громадських» грошей, коли співробітники банків відкривають депозитні рахунки на підставних осіб і документально оформляють перерахування на них віртуальних грошей, що після банкрутства банку служить підставою для отримання реальних коштів з Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Щодо доведення банків до банкрутства, то в Україні схема навмисного банкрутства досить проста. Щоб довести кредитну організацію до стану банкрутства й не розраховуватися із вкладниками, керівники банку укладають заздалегідь невигідні угоди. Одна з найпоширеніших схем – це придбання цінних паперів («сміттєвих акцій», векселів і боргових зобов'язань фірм-«одноденок»), які на ринку нічого не коштують, а за номінальною вартістю у сукупності складають величезну суму. Другий класичний сценарій – видача кредитів підконтрольним позичальникам.

Як правило, невеликі депозитні шахрайства залишаються непомітними. В окремих випадках, коли конфлікти стосуються крупних вкладників банку, справи набирають гучного розголосу в ЗМІ.

Помітну частку серед категорій інших конфліктів займають корпоративні конфлікти при розрахунково-касовому обслуговуванні. Разом з цим, як уже зазначалося, суттєвих негативних наслідків для банків такі конфлікти здебільшого не мають. Це обумовлено незначними сумами збитків клієнтів чи банку, що виникають як наслідок таких конфліктів.

До найпоширеніших схем шахрайства, що призводять до корпоративних конфліктів при розрахунково-касовому обслуговуванні, належать:

- дії касирів під виглядом помилки для крадіжки грошей у банку;

- підміна справжньої валюти підробленою;
- крадіжки третіми особами через використання платіжних систем, обумовлені постійним зростанням кількості інформаційних операцій, що виконуються в банках.

Характерною ознакою цих конфліктів є те, що вони виникають через дії банківських працівників чи третіх осіб і мають форму крадіжок.

Підсумовуючи сказане, можна зробити такі висновки та узагальнення.

Через високий рівень концентрації власності масштабні власницькі конфлікти у вітчизняних банках не є поширені. Основну частину корпоративних конфліктів у банках України складають конфлікти категорії «принципал-агент» між банком і клієнтами, що виникають при здійсненні всіх основних банківських операцій: кредитних, депозитних і розрахунково-платіжних. При цьому найбільше конфліктів виникає при розрахунково-платіжних операціях, а найбільш масштабні, з огляду на збитки, – при кредитних, через надання кредитів банками афілійованим особам.

Проведені емпіричні дослідження дозволяють виділити такі основні причини, що сприяють появі корпоративних конфліктів у банках України:

- необмежена законодавством монополія власників контрольних пакетів акцій, що дозволяє їм без належного контролю розпоряджатися коштами вкладників та управляти банком;
- відсутність у багатьох банках належної перевірки наявних і потенційних клієнтів;
- недостатній рівень моніторингу та фінансової грамотності окремих клієнтів;
- неналежна увага банку до підбору персоналу.

На думку автора, подальший розвиток корпоративних конфліктів у банках України значно залежатиме від вдосконалення превентивних механізмів управління корпоративними конфліктами.

Зокрема, це стосується таких напрямків:

- формування процедур регламентації операцій з пов'язаними особами, спрямованих на обмеження монополії власника при прийнятті управлінських рішень (під обмеженнями розуміються умови прийняття важливих стратегічних рішень загальними зборами акціонерами, вимоги до формування органів управління, політики операцій банку з афілійованими особами тощо);
- визначення чітких вимог до єдиних стандартів документації й процедур кредитування в банках;
- посилення контролюючих функцій регуляторів щодо захисту прав клієнтів банків, що проявляється у формуванні системи банківського нагляду та регулювання;
- формування процедур регламентації порушень персоналу банку.

#### Список використаних джерел

1. Корпоративные конфликты: понятие, формы проявления / Евразийский юридический портал [Электронный ресурс] // Евразийский юридический журнал. – 2007 – №1. – Режим доступа : [http://www.eurasialegal.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1557:2012-10-04-11-43-04&catid=157:2012-10-04-11-14-48&Itemid=1](http://www.eurasialegal.info/index.php?option=com_content&view=article&id=1557:2012-10-04-11-43-04&catid=157:2012-10-04-11-14-48&Itemid=1)

- Eisenhardt K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. In *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Berle A. A., & Means G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. N.Y.: Macmillan.
- Fama E. F., & Jensen M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349. Chicago: The University of Chicago Press.
- Звітність емітентів [Електронний ресурс] // Сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України SMIDA. – Режим доступу : [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)
- Інформація з сайту Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
- Фрумкін К. Шахрайство та злочини у банківській сфері [Електронний ресурс] // Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку. Режим доступу : [http://www.ufin.com.ua/analit\\_mat/gkr/150.htm](http://www.ufin.com.ua/analit_mat/gkr/150.htm)
- Маразм банків [Електронний ресурс] // Сайт «Загородный взгляд – недвижимость, строительство, ипотека». – Режим доступа : <http://stroymetr.com/zagorodnaya-nedvizhimost/uncategorized/marazm-bankiv/>

#### References

- Eurasian Law Portal (2007). Korporativnyye konflikty: ponyatiye, formy proyavleniya [Corporate conflicts: the concept, forms of manifestation]. *Yevraziyskiy yuridicheskiy zhurnal – Eurasian Law Journal*, 1. Retrieved from [http://www.eurasialegal.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1557:2012-10-04-11-43-04&catid=157:2012-10-04-11-14-48&Itemid=1](http://www.eurasialegal.info/index.php?option=com_content&view=article&id=1557:2012-10-04-11-43-04&catid=157:2012-10-04-11-14-48&Itemid=1) [in Russian].
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. In *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. N.Y.: Macmillan.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349. Chicago: The University of Chicago Press.
- Stock market infrastructure development agency of Ukraine (2014). Zvitnist' emitentiv [Reporting of issuers]. Retrieved from [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua) [in Ukrainian].
- National Bank of Ukraine (2014). Information from the official site. Retrieved from [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua) [in Ukrainian].
- Frumkin, K. (2010). Shakhraystvo ta zlochyny u bankivskiy sferi [Fraud and crimes in the banking sphere]. Informational-analytical portal of Ukrainian Agency of Financial Development. Retrieved from [http://www.ufin.com.ua/analit\\_mat/gkr/150.htm](http://www.ufin.com.ua/analit_mat/gkr/150.htm) [in Ukrainian].
- Site «Country look – real estate, construction, mortgage» (2014). Marazm bankiv. [Marasmus of banks]. Retrieved from <http://stroymetr.com/zagorodnaya-nedvizhimost/uncategorized/marazm-bankiv/> [in Ukrainian].

#### **Denys O. B. Trends of appearance of corporate conflicts in Ukraine's banking sector.**

*Among the problems of the banking sector in Ukraine corporate conflicts in banks occupy an important place, because corporate conflicts are an integral part of banking activity and can not be completely avoided.*

*The aim of the paper is to study trends in the occurrence of corporate disputes in the banking sector of Ukraine.*

*The research of such aspects helped theoretically to identify two forms of corporate conflicts: conflicts between the owners of the bank and conflicts between resource owners and persons who dispose it (conflict "principal-agent").*

*Empirical research of trends of occurrence of corporate conflicts in Ukraine's banking sector has shown that key corporate conflicts in banks of Ukraine are conflicts category "principal-agent" between the bank and customers that arise in the implementation of all basic banking transactions: credit, deposit and settlement and payment.*

*The analysis shows different prerequisites of conflicts appearance with clients. At the core of most corporate conflicts that occur during the credit operations is misrepresentation and fraud. Conflicts that arise with deposit operations usually occur due to unprofessional or deliberate actions of managers and employees of banks. A typical manifestation of opportunistic behavior in this case is evasion and theft. A distinctive feature of conflict-settlement and settlement services is that they arise from the actions of bank employees or third parties, and are in the form of theft.*

*Empirical studies allowed to identify these underlying causes that contribute to the emergence of corporate conflicts in banks of Ukraine: not limited legislation monopoly of major shareholders; absence in many banks of due diligence of existing and potential customers and their business projects for which funding is available; imperfect control system for the owner of deposit accounts; insufficient level of financial literacy monitoring and individual clients; insufficient attention to the bank's recruitment.*

*It is concluded that to prevent the emergence of corporate conflicts is possible by conducting the following: formulation of procedures regulating transactions with related parties intended to limit the monopoly holder in management decisions; establish clear requirements for uniform standards and procedures documentation loans from banks; strengthening the regulatory functions of regulators to protect the rights of bank customers, which is manifested in the formation of banking supervision and regulation; forming the regulatory procedure of workers violations.*

*Key words: bank, corporate relations, members of corporate relations, corporate conflict.*

**Денис О. Б. Тенденции проявления корпоративных конфликтов в банковском секторе Украины.**

*Исследована практика корпоративных конфликтов в банковском секторе Украины. Освещены две формы корпоративных конфликтов: конфликты между собственниками банка и конфликты между владельцами ресурса и лицами, распоряжающимися им (конфликты «принципал» – «агент»). Рассмотрены предпосылки появления корпоративных конфликтов каждой формы. Представлены эмпирические исследования тенденций проявления корпоративных конфликтов в банковском секторе Украины. Показано, что ключевыми корпоративными конфликтами в банках Украины являются конфликты категории «принципал – агент» между банком и клиентами, возникающие при осуществлении всех основных банковских операций: кредитных, депозитных и расчетно-платежных. Выделены главные причины, способствующие появлению корпоративных конфликтов в банках Украины: неограниченная законодательством монополия владельцев контрольных пакетов акций; отсутствие во многих банках надлежащей проверки существующих и потенциальных клиентов, а также их бизнес – проектов, под которые предоставляется финансирование; несовершенство системы контроля за лицами владельцами депозитных счетов; недостаточный уровень мониторинга и финансовой грамотности отдельных клиентов; недостаточное внимание банка к подбору персонала.*

*Ключевые слова: банк, корпоративные отношения, участники корпоративных отношений, корпоративный конфликт.*

*Денис Оксана Борисівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління персоналом Львівського інституту банківської справи Університету банківської справи НБУ (e-mail: optumist@rambler.ru).*

Надійшло 09.06.2014 р.