

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН БАНКУ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

© 2014 БРИЧКО М. М.

УДК 336.71:005.3

Бричко М. М. Методичні підходи до формування системи фінансових відносин банку зі стейкхолдерами

Мета статті полягає в удосконаленні науково-методичного підходу до встановлення пріоритетів при формуванні системи фінансових відносин зі стейкхолдерами банку, виходячи з рівня їх впливу на ефективність управління його діяльністю. У статті проаналізовано та узагальнено еволюцію наукових теорій та шкіл, що досліджували відносини між учасниками банківського бізнесу. Запропоновано доповнити систему критеріїв визначення стейкхолдерів банку шляхом її доповнення додатковим критерієм – наявністю фінансових відносин між банком та учасником банківського бізнесу в процесі обмінно-розподільчих операцій та делегування повноважень, які мають прямий вплив на ефективність управління діяльністю банку. Це дозволило ієрархічно впорядкувати коло стейкхолдерів банку залежно від критеріїв їх виокремлення та уточнити роль державних органів влади, у тому числі НБУ як стейкхолдера, за кожним із критеріїв. Запропоновано модифікацію класичної моделі «принципал – агент» М. Дженсена. У результаті дослідження було побудовано карту фінансових відносин стейкхолдерів банку, яка дозволяє розмежувати ці відносини залежно від: 1) фази циклу кругообігу фінансових ресурсів у банку (формування власних, залучених і запозичених коштів, розміщення та використання фінансових ресурсів); 2) етапу управління фінансовими результатами банку (отримання доходів, здійснення витрат, розподіл фінансових результатів); 3) контрольованості керівництвом банку фінансових відносин зі стейкхолдерами; 4) впливу фінансових відносин зі стейкхолдерами банку на зростання доданої вартості банківського бізнесу; 5) права власності стейкхолдерів на фінансові ресурси банку та розпорядження ними.

Ключові слова: фінансові відносини, стейкхолдери банку, управління діяльністю банку, банківський бізнес.

Рис.: 3. **Бібл.:** 10.

Бричко Марина Михайлівна – кандидат економічних наук, асистент, кафедра фінансів, Українська академія банківської справи Національного банку України (вул. Петропавлівська, 57, Суми, 40030, Україна)

E-mail: m.m.brychko@gmail.com

УДК 336.71:005.3

UDC 336.71:005.3

Бричко М. М. Методические подходы к формированию системы финансовых отношений банка со стейкхолдерами

Цель статьи заключается в усовершенствовании научно-методического подхода к установлению приоритетов при формировании системы финансовых отношений со стейкхолдерами банка, исходя из уровня их влияния на эффективность управления его деятельностью. В статье проанализирована и обобщена эволюция научных теорий и школ, которые исследовали отношения между участниками банковского бизнеса. Предложено дополнить систему критериев определения стейкхолдеров банка путем его дополнения дополнительным критерием – наличием финансовых отношений между банком и участником банковского бизнеса в процессе обменно-распределительных операций и делегирование полномочий, которые имеют прямое влияние на эффективность управления деятельностью банка. Это позволило иерархически упорядочить круг стейкхолдеров банка в зависимости от критериев их выделения и уточнить роль государственных органов власти, в том числе НБУ как стейкхолдера, по каждому из критериев. Предложена модификация классической модели «принципал – агент» М. Дженсена. В результате исследования была построена карта финансовых отношений стейкхолдеров банка, позволяющая разграничить эти отношения в зависимости от: 1) фазы цикла кругооборота финансовых ресурсов в банке (формирование собственных, привлеченных и заемных средств, размещения и использования финансовых ресурсов); 2) этапа управления финансовыми результатами банка (получение доходов, осуществление расходов, распределение финансовых результатов); 3) контролируемости руководством банка финансовых отношений со стейкхолдерами; 4) воздействия финансовых отношений со стейкхолдерами банка на рост добавленной стоимости банковского бизнеса; 5) права собственности стейкхолдеров на финансовые ресурсы банка и распоряжение ими.

Ключевые слова: финансовые отношения, стейкхолдеры банка, управления деятельностью банка, банковский бизнес.

Рис.: 3. **Библ.:** 10.

Бричко Марина Михайловна – кандидат экономических наук, ассистент, кафедра финансов, Украинская академия банковского дела Национального банка Украины (ул. Петропавловская, 57, Сумы, 40030, Украина)

E-mail: m.m.brychko@gmail.com

Brychko M. M. Methodical Approaches to the Formation of System of the Bank's Financial Relations with Stakeholders

The article is aimed at improving the scientific and methodical approach to establishing priorities in forming the system of financial relations with stakeholders of a bank, based on the level of their influence on the efficiency of management of the bank's activities. The article analyzes and summarizes the evolution of scientific theories and schools who explored the relations between the participants in the banking business. It has been suggested that system of criteria for the identification of the bank's stakeholders is complemented with an additional criterion – presence of financial relations between the Bank and a member of the banking business in the process of distribution and exchange operations, including the delegation of powers, which has a direct influence on the efficiency of the bank's management. This allowed to work out an hierarchic arranging of the base of bank's stakeholders, depending on the criteria for their selection, and to clarify the role of the public authorities, including the National Bank of Ukraine as a stakeholder, according to each of the criteria. Proposed modification of a classical model of the "principal-agent" m. Jensen. As result of the study a map of financial relations of the bank's stakeholders was designed, allowing to determine their relations depending on: 1) cycle phase of the circulation of financial resources in the bank (formation of own, borrowed and attracted funds, allocation and use of financial resources); 2) stage of managing the financial results of the bank (income, expenditure, distribution of financial results); 3) controllability of the financial relations with stakeholders by the bank's management; 4) effects of the financial relations with stakeholders on increase of the added value of the banking business; 5) ownership of stakeholders on the bank's financial resources and their management.

Key words: financial relations, bank's stakeholders, bank management, banking business.

Рис.: 3. **Библ.:** 10.

Brychko Maryna M. – Candidate of Sciences (Economics), Assistant, Department of Finance, Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine (vul. Petropavlivska, 57, Sumy, 40030, Ukraine)

E-mail: m.m.brychko@gmail.com

Кризові явища банківської діяльності можуть бути спричинені макроекономічними проблемами, що мають зовнішній вплив на діяльність банків, а з іншого боку, пов'язані зі значною дією та упорядкованістю внутрішніх чинників і процесів, серед яких особливе місце посідають проблеми сталого розвитку системи фінансових відносин стейкхолдерів, а також проблеми управління та організації власної діяльності в процесі створення доданої вартості. Будучи головною економічною базою створення і розвитку банків, фінансові відносини в процесі свого функціонування відображають та забезпечують інтереси різних зацікавлених осіб, які мають легітимний інтерес у діяльності банку.

Фінансові відносини виникають у процесі обмінно-розподільчих відносин, у процесі формування, розміщення і використання фінансових ресурсів, здійснення витрат, отримання та розподілу доходів. Фінансові відносини відображаються у русі вартості від одного стейкхолдера до іншого і характеризують різноманітні зв'язки. Так, фінансові відносини є цілою системою елементів, що значно ускладнює процеси управління діяльністю банків. Динамічність фінансової системи зумовлена постійними змінами фінансових відносин банку зі стейкхолдерами, що характеризують різні аспекти банківської діяльності у зв'язку з безперервним потоком фінансових ресурсів.

При вирішенні різнопланових завдань розвитку банківського бізнесу критерій виокремлення стейкхолдерів банку, а відповідно – і їх конкретне коло можуть бути різними [10]. Водночас, специфічною особливістю банку як фінансово-кредитного посередника є спрямованість його діяльності на залучення фінансових ресурсів з метою їх подальшого розміщення у фінансові активи. Враховуючи той факт, що рух фінансових ресурсів банку опосередковується різними стейкхолдерами банку, доступність цих ресурсів для банку та можливість їх подальшого розміщення визначається саме фінансовими відносинами з цими стейкхолдерами.

Вперше осіб, які зацікавлені у фінансових та інших результатах діяльності, виділив Р. Фріман, який використовував даний термін у теорії стейкхолдерів [3, 4]. Так, «стейкхолдери – це група (особа), яка може вплинути на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [5]. Звідси стейкхолдерів можна охарактеризувати як групи людей та/або організацій, які, здійснюючи внески у вигляді капіталу або праці, ресурсів, або поширюючи інформацію про банк та інше, допомагають банку в досягненні поставлених цілей. З часом і термін «зацікавлена сторона», і концепція стейкхолдерів зазнавали трансформації, поступово знаходячи як необхідну чіткість, так і власне місце в управлінні діяльністю банків.

Теорія стейкхолдерів, або теорія зацікавлених сторін, формує і пояснює стратегію розвитку банку з точки зору врахування інтересів стейкхолдерів. Теорія стейкхолдерів стверджує, що при оцінюванні ефективності управління діяльністю банків (досягненні цілей діяльності) слід враховувати різноманітні інтереси різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які будуть представляти якийсь тип неформальної коаліції. Між стейкхолдерами формуються різні відносини, які не завжди носять характер кооперації та співпадіння інтересів.

* Наукова робота виконана за фінансової підтримки Шведського інституту в межах грантової програми Вісбі (The Swedish Institute Baltic Sea Region Program/Visby Program: scholarships for PhD studies and postdoctoral research in Sweden)

Дещо у модифікованому вигляді теорію зацікавлених сторін представили Т. М. Джонс і А. С. Уїкс. З їх точки зору, стейкхолдери корпорації розглядаються як групи та/або індивіди, що становлять внутрішню та зовнішню оточення корпорації, які впливають або на які можуть вплинути ухвалені корпорацією рішення. Згідно з їх трактуванням теорія досліджує природу відносин між стейкхолдерами: процесами (супроводжуваними відносинами) і результатами (ресурсного обміну) для корпорації та її стейкхолдерів [2]. Надана дефініція більш чітко розкриває особливості відносин стейкхолдерів, підкреслюючи, по-перше, те, що інтереси всіх внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін потенційно можуть бути взяті до уваги, та, по-друге, що існує взаємний вплив між корпорацією та її стейкхолдерами. Звідси, основним предметом дослідження теорії стейкхолдерів визначаються відносини стейкхолдерів, що дбають про свої інтереси, пов'язані з діяльністю корпорації.

Слід відмітити, що в межах неінституціональної теорії відносини між стейкхолдерами розглядаються як «пучок контрактів» [1]. «Контракти» можуть приймати фінансову форму обміну, трансакцій або делегування повноважень з ухвалення рішень. Згідно з агентською теорією корпорація може бути представлена як «сплетіння контрактів» (*nexus of contracts*), які відображають відносини, що виникають між стейкхолдерами. Ця система відносин, закріплена контрактами, розглядається як внески різних зацікавлених осіб взаємні вигоди та стимули, які забезпечує їм функціонує корпорація. Водночас зацікавлені сторони залишаються зацікавленими до тих пір, доки банк забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує зроблені внески.

Практична цінність оцінювання ефективності корпоративного управління в системі фінансових відносин стейкхолдерів банку може бути відчутною лише при правильному визначенні складу зацікавлених осіб. Дж. Деарден зазначає [7, 8], що всі відносини, які виникають у процесі функціонування корпорації, являють собою свого роду «екосистему». Він підкреслює, що деякі стейкхолдери банку відіграють більш важливу роль. Проте нехтування будь-якою зацікавленою особою відображає недалекоглядність корпорації в сучасному суспільстві [6]. Тільки злагоджена багатовекторна політика управління діяльністю банків може відповісти загрозам, які створює сучасне ринкове середовище в процесі глобалізації та невизначеності.

Очевидно, що кількість стейкхолдерів будь-якої корпорації близька до нескінченної. У зв'язку з цим на практиці необхідний вибір стейкхолдерів з величезної кількості зацікавлених осіб, чий інтерес дійсно варто враховувати. Теорія стейкхолдерів нерозривно пов'язана з управлінськими процесами та результатами діяльності банку, що виникають відносно ресурсних відносин між його зацікавленими особами. У цьому контексті Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс відзначають, що всі ресурси корпорації так або інакше представлені різними стейкхолдерами, а відносини корпорації зі своїми зацікавленими особами роблять ресурси доступними для організації. А тому динамічні взаємодії зі споживачами, постачальниками, працівниками, інвесторами та іншими стейкхолдерами генерують здатність створювати багатство з часом [9].

При необхідності вирішення завдань управління діяльністю банку вважаємо за доцільне обмежити коло їх стейкхолдерів, застосувавши додатковий критерій – на-

явність фінансових відносин між банком і відповідним учасником в процесі обмінно-розподільчих операцій та делегування повноважень, які здійснюють прямий вплив на ефективність управління діяльністю банку. Це дозволяє розглядати групи стейкхолдерів банку на чотирьох рівнях, які представлені на рис. 1.

На *першому рівні* стейкхолдери банку визначаються за наявністю їх впливу на банк або їх залежністю від діяльності банку (класична теорія стейкхолдерів). На *другому рівні* коло стейкхолдерів банку звужується, оскільки до нього потрапляють лише ті, хто зацікавлені у стабільному розвитку банку або нейтрально ставляться до нього. Тому інтереси цих стейкхолдерів банку повинні бути враховані при формуванні стратегії розвитку банку (неоінституціональна теорія). На *третьому рівні* (агентська теорія) стейкхолдери банку визначаються за наявністю формалізованих відносин між ними та банком, які мають бути зафіксовані відповідними контрактними відносинами (наприклад, кредитним або депозитним договором, договором на розрахунково-касове обслуговування, тощо). На запропонованому *четвертому рівні* стейкхолдери банку виокремлюються за фактом виникнення з ними у банку фінансових відносин, які здійснюють прямий вплив на ефективність управління діяльністю банку.

Окремо слід відмітити роль державних органів влади як стейкхолдерів банку, яка є різною за кожним з критеріїв їх виокремлення. Так, на перших трьох рівнях до складу стейкхолдерів банку належать усі органи державної влади в контексті виконання всіх покладених на них функцій: фіскальної, регуляторної, контрольної та стратегічного планування.

На четвертому рівні до складу стейкхолдерів банку відносимо лише ті органи, що беруть безпосередню участь у виконанні державою ролі власника останньої інстанції, зокрема – при націоналізації банків. При виконанні державою всіх інших функцій її вплив є однаковим для всіх банків, тому прямий вплив на ефективність управління діяльністю конкретного банку в даному випадку вона не здійснює. На кожному з досліджуваних рівнів визначено специфічну роль Національного банку України як стейкхолдера банку. Так, зокрема, на перших трьох рівнях він розглядається як стейкхолдер банку, виходячи з виконання ним ролі як регулятора, так і кредитора останньої інстанції, тоді як на четвертому рівні – лише другої ролі.

Проте дані дослідження потребують більшої деталізації. Так, поділ стейкхолдерів банку з метою подальшого вибору обмеженого кола заінтересованих осіб необхідно здійснювати за критерієм права власності на фінансові ресурси банку. Базою поділу стейкхолдерів за даною ознакою виступає існуюча агентська модель «принципал – агент» [6], що описує відношення між двома ключовими гравцями (рис. 2а).

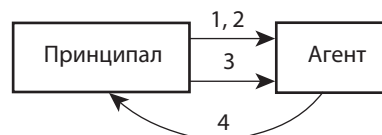


Рис. 2а. Класична модель «принципал-агент» (М. Дженсен, 1983)

1, 2 – передача фінансових ресурсів, повноважень та завдань; 3 – фінансові відносини, пов'язані з винагородою за досягнення цілей; 4 – надання інформації щодо ефективності використання делегованих фінансових ресурсів та досягнення цілей та інтересів

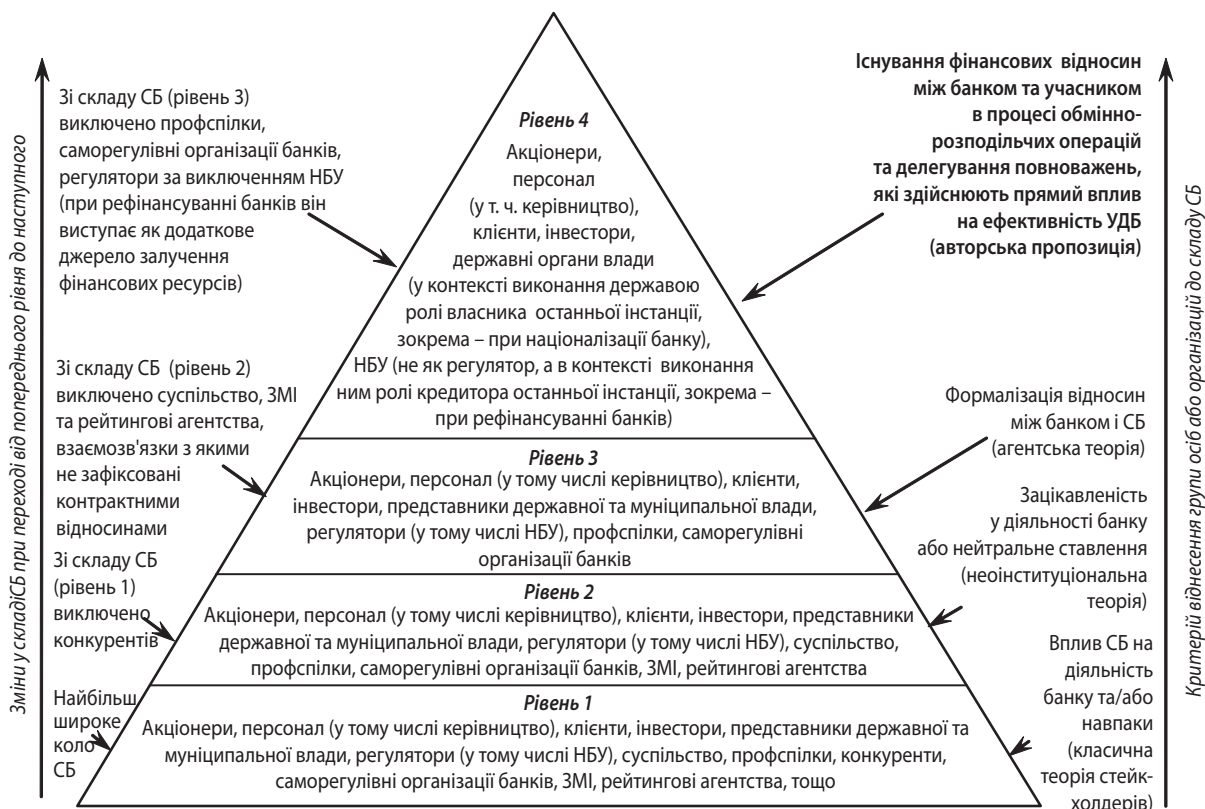


Рис. 1. Ієрархія критеріїв визначення стейкхолдерів банку

Умовні позначення: СБ – стейкхолдери банків.

Джерело: розроблено автором.

Принципал володіє та має у своєму розпорядженні ресурси (влада, гроші, обладнання тощо), які він планує використовувати для досягнення певних цілей. Принципал з метою досягнення визначених цілей винаймає іншу особу – агента. Відносини, що виникають між принципалом і агентом, передбачають кругообіг фінансових ресурсів і забезпечуються підписанням договору або контракту, відповідно до якого принципал:

- ✦ формує цілі, які повинен реалізувати агент, які можуть виражатися фінансовими показниками прибутковості;
- ✦ передає фінансові ресурси для досягнення певних цілей;
- ✦ визначає та виплачує винагороду за роботу агента по досягненню цілей принципала;
- ✦ визначає та стягує санкції при порушенні умов договору.

У свою чергу, агент зобов'язується:

- ✦ працювати на досягнення цілей принципала, які визначені у договорі;
- ✦ використовувати передані йому ресурси виключно для досягнення встановлених принципалом цілей.

У зв'язку з особливостями банківського бізнесу, відносини «принципал – агент» у банківській діяльності мають більш розгалужений характер, а тому передбачають існування двох принципалів: власників (акціонерів) та клієнтів, які володіють та забезпечують надходження фінансових ресурсів банків. Принципали банків не беруть безпосередньої участі у створенні доданої вартості банківського бізнесу, а тому передають повноваження та фінансові ресурси агентам, які виступають у вигляді апарату корпоративного управління в банках. Отже, узагальнюючи основні положення агентської теорії, відзначимо, що, на наш погляд, більш чітко та повно система фінансових відносин стейкхолдерів банку повинна мати наступний вигляд (рис. 2б).

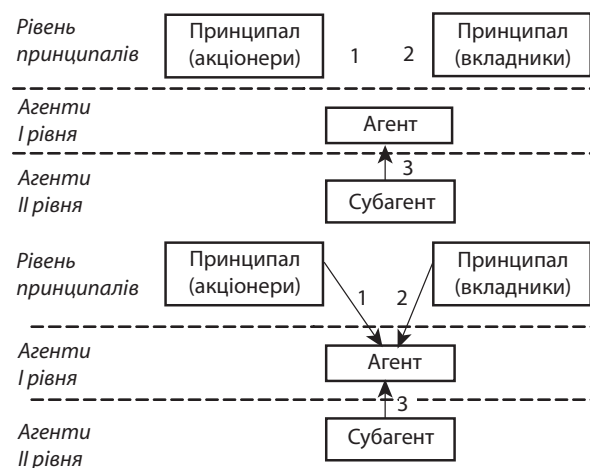


Рис. 2б. Удосконалення моделі «принципал-агент»

- 1 – фінансові відносини «принципал – агент», пов'язані з формуванням власного капіталу банку;
- 2 – фінансові відносини «принципал – агент», пов'язані з формуванням позикового капіталу банку;
- 3 – фінансові відносини «агент – субагент», пов'язані з переданням повністю або частково своїх функцій, отриманих від «принципалу».

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, стейкхолдерів банку за правом власності на фінансові ресурси пропонуємо поділяти на:

- ✦ *принципалів, власників фінансових ресурсів банку.* Принципали поставляють банку необхідні для його функціонування та розвитку фінансові ресурси тому, що діяльність банку дозволяє задовольняти їх інтереси. При цьому задоволення інтересів принципалів є нічим іншим, як отриманням від банку фінансових ресурсів (у вигляді дивідендів, відсотків по депозитах тощо). Принципалів банку можна класифікувати за ознакою джерела формування капіталу, оскільки частина відносин, що складаються між стейкхолдерами, пов'язані з формуванням позикового та власного капіталу. До принципалів банку відносять акціонерів та вкладників банку у вигляді фізичних чи юридичних осіб, інших банківських установ, які розміщують свої тимчасово вільні кошти;
- ✦ *агентів, які не мають права власності на ресурси, проте беруть участь в розподілі та перерозподілі фінансових ресурсів у процесі створення доданої вартості.* У свою чергу, агенти мають прямі та опосередковані права на участь у розподілі та перерозподілі фінансових ресурсів банку. Таким чином, агенти першого рівня здійснюють пряму участь в розподільчих і перерозподільних процесах в банку. До агентів першого рівня відносять безпосередньо апарат корпоративного управління в банку (правління). Агенти другого рівня (субагенти) отримують фінансові ресурси банку від агентів, а тому опосередковано беруть участь в розподілі та перерозподілі фінансових ресурсів в процесі створення доданої вартості. До субагентів банку відносять осіб, які задіяні в активних операціях комерційних банків.

Таким чином, відносини стейкхолдерів банку вибудовуються навколо ресурсного обміну. Адаптуючи основні положення теорії стейкхолдерів та агентської теорії слід зазначити, що кожна зацікавлена сторона (принципали, агенти, субагенти) під час взаємодії один з одним дбають про певні інтереси, несуть певні витрати та отримують певний результат. При цьому зіставлення отриманого результату зі здійсненими витратами дозволяє оцінити ефективність управління діяльністю банком у системі фінансових відносин його стейкхолдерів. Необхідність вивчення управління діяльністю банку в системі фінансових відносин його стейкхолдерів пов'язана з проблемами, які можуть бути породжені такими обставинами:

- 1) агент може неефективно виконувати покладені на нього функції;
- 2) агент може мати свої власні цілі;
- 3) цілі агентів та принципалів можуть не співпадати;
- 4) принципал може неефективно поставити перед агентом завдання і забезпечити ресурсами;
- 5) агент може використати ресурси на задоволення своїх цілей, а не цілей принципалів (опортуністична поведінка агентів).

Надання рекомендацій щодо вибору стратегії підвищення ефективності управління діяльністю банку пропонуємо здійснювати на основі побудованої карти фінансових відносин стейкхолдерів банку (рис. 3), фундаментальним підґрунтям при побудові якої стало системне поєднання

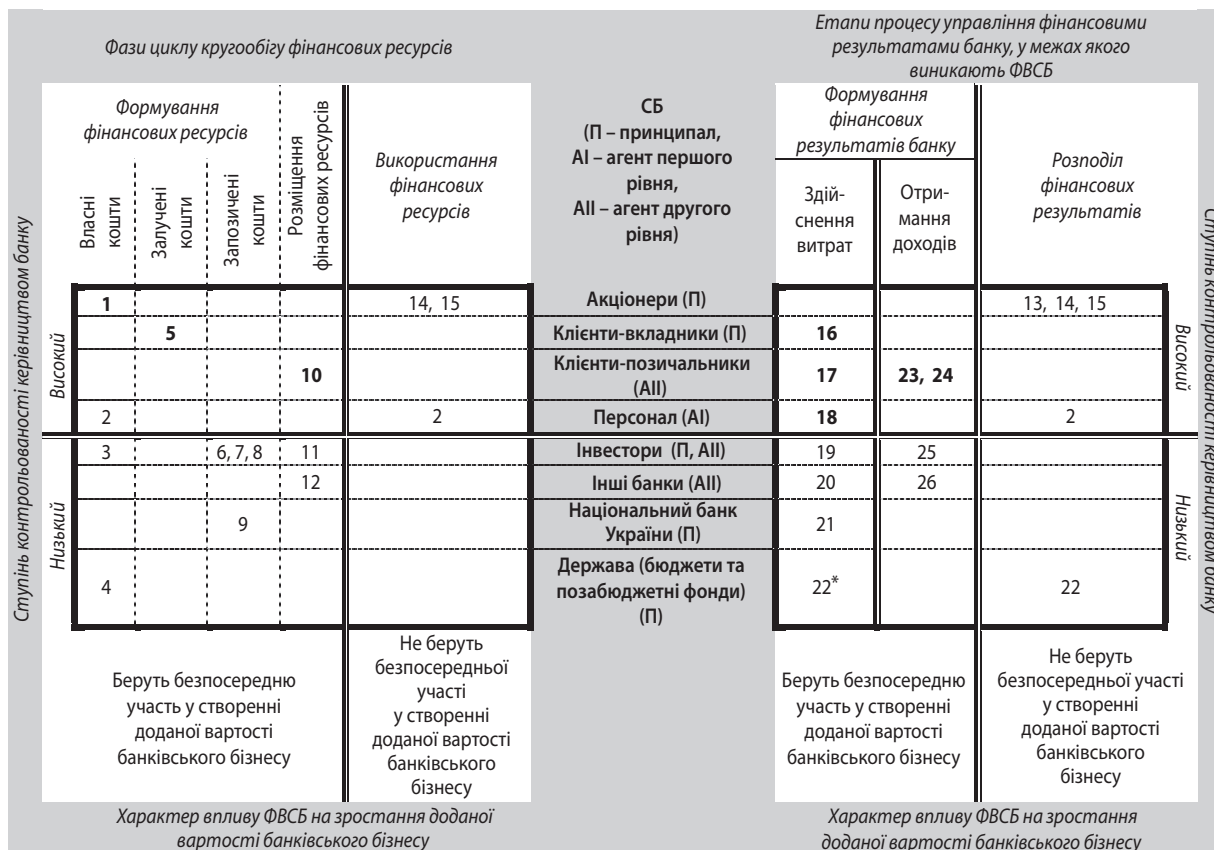
положень всіх трьох теорій, що досліджують відносини між зацікавленими особами – неінституціональної, агентської та класичної теорії стейкхолдерів.

Створення карти фінансових відносин стейкхолдерів полягає у визначенні ключових груп фінансових відносин стейкхолдерів, представлених агентом, принципами та субагентами у вигляді апарату корпоративного управління, суб'єктів господарювання та фізичних осіб, що можуть позитивно та негативно впливати на ефективність управління діяльністю банків, або які підпадають під вплив банку. Головними особливостями даної системи вважаємо такі:

по-перше, дана система є ієрархічно-структурованою цілісністю, а не спонтанною множиною складових системи; по-друге, вона не є статичною, а постійно видозмінюється в процесі ведення банківського бізнесу.

ВИСНОВКИ

У відриві від змісту фінансових відносин зі стейкхолдерами банку та рівня їх ієрархії оцінювання ефективності управління діяльністю банку не може дати наукового розуміння глибини процесів, що визначають зміст і причини змін у системі фінансових відносин зі стейкхолдерами бан-



Умовні позначення:

1 – внески акціонерів при формуванні статутного капіталу банків або його зміні; 2 – нарахування заробітної плати, премій, доплат, надбавок або інших виплат у вигляді акцій банку; 3 – конвертація емітованих банком боргових цінних паперів в інструменти власності (акції); 4 – націоналізація акціонерного капіталу; 5 – надходження коштів на депозитні рахунки від юридичних та фізичних осіб; 6 – отримання коштів від випуску та продажу боргових зобов'язань банку (облігацій та векселів); 7 – отримання коштів від інших банків; 8 – отримання коштів від інших фінансово-кредитних установ; 9 – отримання коштів від НБУ (овердрафт за коррахунком, за операціями РЕПО, через аукціони, стабілізаційні кредити тощо); 10 – надання кредитів юридичним та фізичним особам; 11 – формування торгового портфелю, що складається з цінних паперів, валюти та банківських металів; 12 – надання кредитів іншим банкам; 13 – розподіл чистого прибутку на виплату дивідендів; 14 – відрахування у загальні резерви, резервний капітал і в інші фонди (резерви), створені відповідно до рішень ЗЗА банку; 15 – реінвестування чистого прибутку банку; 16 – здійснення процентних витрат по строковими депозитами фізичних та юридичних осіб; 17 – сплата комісій за оцінку фінансового стану позичальника, гарантій, обслуговування кредитної заборгованості тощо; 18 – здійснення витрат на утримання персоналу (заробітна плата, витрати на соціальне забезпечення, додаткові виплати, премії); 19 – здійснення процентних та комісійних витрат за цінними паперами власного боргу; витрат від діяльності на валютному ринку і ринку банківських металів, торгівлі цінними паперами та іншими фінансовими інструментами; 20 – здійснення процентних та комісійних витрат по залученню ресурсів у вигляді міжбанківських кредитів і депозитів; 21 – здійснення витрат по сплаті відсотків за коштами НБУ; 22* – здійснення витрат по сплаті податків, зборів та інших обов'язкових платежів (не залежать від сформованих ФВ з державою та не беруть участі у створенні доданої вартості банківського бізнесу); 22 – здійснення витрат по сплаті податку на прибуток; 23 – отримання доходів у вигляді сплати відсотків за кредит, наданий юридичним та фізичним особам; 24 – отримання доходів від розрахунково-касового обслуговування банків та клієнтів, комісійних доходів від кредитного обслуговування, тощо; 25 – отримання доходів від операцій купівлі-продажу різних фінансових інструментів, комісійних доходів від операцій з цінними паперами, комісійних доходів від операцій на валютному ринку та ринку банківських металів; 26 – отримання доходів від розміщення коштів в інших банках.

Рис. 3. Карта фінансових відносин стейкхолдерів банку

Джерело: розроблено автором.

ку та ефективності управління діяльності банку. Таким чином, рекомендується концентрувати управлінські зусилля на забезпеченні стійкості фінансових відносин стейкхолдерів банку, що пов'язані із забезпеченням довготривалих і впорядкованих відносин з принципалами (акціонерами та персоналом банку) з приводу формування власного капіталу банку, принципалами-вкладниками (юридичні та фізичні особи) з приводу формування позикового капіталу банку, агентами першого рівня (персоналом банку) з приводу забезпечення інтелектуального капіталом та агентами другого рівня (фізичні та юридичні особи-позичальники) щодо розміщення фінансових ресурсів, отриманих від принципалів. Саме ці фінансові відносини зі стейкхолдерами банку є контрольованими його керівництвом і приводять до зростання доданої вартості банківського бізнесу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Благов Ю. Е.** Бизнес и общество: новая парадигма исследованый / Ю. Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2 – С. 151 – 159.
2. **Donaldson T.** The Stakeholder Revolution and the Clarkson Principles / T. Donaldson // *Business Ethics Quarterly*. – 2002. – Vol. 12. – № 2. – Pp. 107 – 111.
3. **Freeman R. E.** *Strategic Management: A stakeholder approach* / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 275 p.
4. **Friedman M.** The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits / M. Friedman // *New York Times Magazine*. – 1970. – Pp. 122 – 126.
5. **Gaganis C.** Estimating and analyzing the efficiency and productivity of bank branches: Evidence from Greece / C. Gaganis, A. Liadaki, M. Doumpos, C. Zopounidis // *Manag. Financ.* – 2009. – Vol. 35(2). – P. 202 – 218.
6. **Jensen M.** *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms* / Michael C. Jensen // Cambridge et al: Harvard University Press. – 2000. – 678 p.
7. **Jensen M.** Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers / Michael C. Jensen // *American Economic Review*. – 1986. – № 76. – P. 323 – 329.
8. **Jensen M. C.** *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* / M. C. Jensen, W. H. Meckling // *Journal of Financial Economics*. – 1976. – Vol. 3. – P. 305.
9. **Post J. E.** *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth* / J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs // Stanford: Stanford University Press. – 2002. – 321 p.
10. **Xiuqiong Y.** Review of the Research on Classification of Stakeholders / Y. Xiuqiong // *Journal of Fuyang Teachers College (Social Science Edition)*. – 2009. – № 4. – Pp. 58 – 61.

REFERENCES

- Blagov, Yu. E. "Biznes i obshchestvo: novaia paradigma issledovaniy" [Business and society: a new paradigm of research]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, no. 2 (2003): 151-159.
- Donaldson, T. "The Stakeholder Revolution and the Clarkson Principles". *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, no. 2 (2002): 107-111.
- Freeman, R. E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Friedman, M. "The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits". *New York Times Magazine* (1970): 122-126.
- Gaganis, C. et al. "Estimating and analyzing the efficiency and productivity of bank branches: Evidence from Greece". *Manag. Financ.*, vol. 35 (2) (2009): 202-218.
- Jensen, M. C. *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Cambridge et al. : Harvard University Press., 2000.
- Jensen, M. C. "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers". *American Economic Review*, no. 76 (1986): 323-329.
- Jensen, M. C., and Meckling, W. H. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, vol. 3 (1976): 305-.
- Post, J. E., Preston, L. E., and Sachs, S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth*. Stanford: Stanford University Press., 2002.
- Xiuqiong, Y. "Review of the Research on Classification of Stakeholders". *Journal of Fuyang Teachers College (Social Science Edition)*, no. 4 (2009): 58-61.