

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС»
кафедра міжнародних економічних відносин

Дворник Богдан Євгенович

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ З ІНОЗЕМНИМ
КАПІТАЛОМ»

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Студента 2 курсу
групи МП м. – 81 а

Б.Є.Дворник

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна магістерська робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

Б.Є.Дворник

Керівник зав. Кафедри, д. е. н., професор _____

Ю. М. Петрушенко

Суми – 2019 рік

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної магістерської роботи на тему «КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ»

студента Дворника Богдана Євгеновича

Актуальність теми полягає в тому, що важливість розвитку корпоративного управління в банках визначається декларованим прагненням України до розвитку економічних відносин із країнами ЄС та виходу на ринок банків з іноземним капіталом, що й зумовлює підвищення уваги науковців до цієї проблеми.

Банківський сектор як фінансовий посередник відіграє вагомую роль в економічному житті країни, що зумовлює необхідність дотримання високого рівня корпоративного управління для забезпечення його надійності та безпеки. Для підвищення стійкості та надійності банківської системи велике значення має подальше вдосконалення системи корпоративного управління в комерційних банках, яка має бути спрямована на досягнення більшої прозорості банків, адекватну оцінку ризиків для забезпечення законних інтересів усіх сторін, пов'язаних із діяльністю комерційних банків.

Мета кваліфікаційної випускної роботи полягає у дослідженні особливостей корпоративного управління в комерційних банках та банках з іноземним капіталом та визначення його наявного рівня, характеристику його розвитку та шляхів вдосконалення.

Об'єктом дослідження є системи корпоративного управління в банках України та найбільш розвинутих банках з іноземним капіталом.

Предметом дослідження є особливості формування та розвитку взаємозв'язків, що складаються між якістю корпоративного управління та ефективною діяльністю банків.

Інформаційною базою кваліфікаційної магістерської роботи є фінансова звітність банків, законодавчі та нормативні акти України, статистична інформація, яка розміщена офіційних веб-сайтах комерційних банків та Національного банку України, урядові ресурсні бази, дані мережі Інтернет тощо.

Основний науковий результат роботи полягає у тому що:

- досліджено чинний стан корпоративного управління в банках з іноземним капіталом;
- проаналізовано вплив чинників, які визначають подальший розвиток корпоративного управління;
- досліджено світовий досвід провідних європейських країн щодо шляхів вдосконалення стану корпоративного управління в банках;
- проаналізовано ряд проблем банківської системи, які обумовлюють недостатній розвиток корпоративного управління;
- запропоновано шляхи вирішення недостатнього розвитку рівня корпоративного рівня в банках з іноземним капіталом в Україні.

Одержані результати можуть бути використаними комерційними банками та банками з іноземним капіталом для підвищення рівня корпоративного управління, яке дасть змогу банкам вирішити питання проблемних кредитів і зміцнити довіру потенційних контрагентів (вкладників, клієнтів, кредиторів, інвесторів)

Ключові слова: БАНК, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНОЗЕМНИЙ КАПІТАЛ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, АУДИТ, ПРАВЛІННЯ БАНКУ, ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ.

Основний зміст кваліфікаційної магістерської роботи викладено на 41 сторінках, у тому числі список використаних джерел з 40 найменувань, який розміщено на 4 сторінках. Робота містить 1 таблицю, 6 рисунків, а також 2 додатків, які розміщені на 6 сторінках.

- Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2019 рік
- Рік захисту роботи – 2019 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС»
кафедра міжнародних економічних відносин

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Ю.М.Петрушенко

«__» _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
(спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»)

Студенту 2 курсу, групи МПм. – 81а

Дворнику Богдану Євгеновичу

1. Тема роботи «Корпоративне управління в банках з іноземним капіталом» затверджена наказом по університету від «__» _____ 20__ року №__
2. Термін подання студентом закінченої роботи «__» _____ 20__ року
3. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні особливостей корпоративного управління в банках з іноземним капіталом та визначення його наявного рівня, характеристику його розвитку та шляхів вдосконалення.
4. Об'єкт дослідження є системи корпоративного управління в банках України та найбільш розвинутих банках з іноземним капіталом.
5. Предмет дослідження є особливості формування та розвитку взаємозв'язків, що складаються між якістю корпоративного управління та ефективної діяльності банків.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах фінансової звітності банків, законодавчих та нормативних актів України, статистичної інформації, яка

розміщена офіційних веб-сайтах комерційних банків та Національного банку України, урядових ресурсних баз, тощо.

7.Орієнтовний план кваліфікаційної магістерської роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети

Розділ 1 «Міжнародні стандарти корпоративного управління в банках».

У розділі 1 досліджено зміст корпоративного управління, особливості для українських банків, проаналізовано сучасний стан та міжнародні стандарти корпоративного управління в банках з іноземним капіталом в Україні.

Розділ 2 «Корпоративне управління в банках з іноземним капіталом в Україні».

У розділі 2 проаналізовано проблеми, які притаманні українським банкам, рейтинги корпоративного управління банківських установ та нововведення передбачені з боку органів влади України, та шляхи вдосконалення корпоративного управління.

8. Консультації з роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1			
2			

9. Дата видачі завдання: «___» _____ 2019 року

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

Ю. М. Петрушенко

Завдання до виконання одержав

Б. Є. Дворник

ЗМІСТ

Вступ.....	7
1 Міжнародні стандарти корпоративного управління в банках.....	9
1.1 Зміст корпоративного управління	9
1.2 Особливості для банківської сфери та міжнародні стандарти	13
1.3 Корпоративне управління в банках з іноземним капіталом	23
2 Корпоративне управління в банках з іноземним капіталом в Україні	28
2.1 Проблеми корпоративного управління в банках з іноземним капіталом .	28
2.2 Рейтинги українських банків та нововведення в регулюванні корпоративного управління в Україні	31
2.3 Шляхи вдосконалення корпоративного управління в АТ «Креді Агріколь Банк».....	41
Висновки	48
Список використаних джерел	50
Додатки.....	54

ВСТУП

На сьогодні банківська система України знаходиться у складному становищі, що переважно дане становище зумовлено нестабільною економічною та політичною ситуацією, військовими діями на сході України, значними інфляційними процесами та девальвацією національної валюти.

Банківський сектор відіграє центральну роль в економічному житті країни, що доводить до необхідності дотримання високого рівня корпоративного управління для забезпечення його безпеки та надійності. Для підвищення стійкості та надійності банківської системи в країні велике значення відіграє вдосконалення системи корпоративного управління в комерційних банках, яка має бути спрямована на досягнення кращої прозорості банків, адекватну оцінку ризиків для забезпечення законних інтересів усіх сторін, пов'язаних із банківською діяльністю.

Вдосконалення корпоративне управління, забезпечує адекватний захист інтересів власників банку, кредиторів і клієнтів від посилення зростання ризиків та стає одним з вирішальних чинників стабільного функціонування як окремих комерційних банків, так і банківської системи в цілому. Для зміцнення стабільності фінансового та банківського сектору необхідно провести глибокі зміни в цієї галузі.

Актуальність теми полягає в тому, що важливість розвитку корпоративного управління в банках визначається декларованим прагненням України до розвитку економічних відносин із країнами ЄС та виходу на ринок банків з іноземним капіталом, що й зумовлює підвищення уваги науковців до цієї проблеми.

Теоретичні засади корпоративного управління в банках активно досліджуються у науковій літературі. Проблеми доцільного контролю та розвитку методичних рекомендацій щодо підвищення якості корпоративного

управління в банках розглядалася у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених: Ф. Нойбауера, А. Ланка, Л. Ван ден Бергея, С. Каршона, А.Н. Костюка, О.С. Білашенка, Н.Е. Деева та інших. Незважаючи на помітний прогрес у розвитку корпоративного управління в банках, проблема створення цілісної системи все ще потребує більш змістовних досліджень.

Мета кваліфікаційної випускної роботи полягає у дослідженні особливостей корпоративного управління в комерційних банках та банках з іноземним капіталом та визначення його наявного рівня, характеристику його розвитку та шляхів вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сучасні методи оцінки діяльності корпоративного управління банків в опублікованій економічній та науковій літературі;
- вивчити нормативні документи щодо засобів врегулювання та розвитку корпоративного управління;
- проаналізувати основні види звітності банків та можливості їх використання для подальшого розвитку корпоративного управління;
- дослідити аспекти розвитку механізмів корпоративного управління у вітчизняних банків;

Об'єктом дослідження є системи корпоративного управління в банках України та найбільш розвинутих банках з іноземним капіталом.

Предметом дослідження є особливості формування та розвитку взаємозв'язків, що складаються між якістю корпоративного управління та ефективною діяльністю банків.

Інформаційною базою кваліфікаційної магістерської роботи є фінансова звітність банків, законодавчі та нормативні акти України, статистична інформація, яка розміщена офіційних веб-сайтах комерційних банків та Національного банку України, урядові ресурсні бази, дані мережі Інтернет тощо.

1 МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ

1.1 Зміст корпоративного управління

Різноманітність наукових праць на тему корпоративного управління показує, що не існує одностороннього прийнятого визначення корпоративного управління. Цей масив різних поглядів на корпоративне управління в академічній літературі ускладнює формулювання єдиного всебічного визначення корпоративного управління.

Корпоративне управління – це загальний термін, як стверджують вчені Ф. Нойбауер та А. Ланк [1]. Термін включає конкретні питання, породжені складними взаємодіями між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами, присутніми в корпоративному середовищі (вище керівництво, акціонери, ради директорів, інші корпоративні зацікавлені сторони тощо). Термін «управління» визначається Оксфордським кишеньковим словником сучасної англійської мови як «дія чи спосіб управління» [2]; в архаїчному розумінні цього терміну він пояснюється як «впливання». Як правило, управління стосується того, як щось регулюється, тоді як «керувати» означає: адмініструвати, спрямовувати, наказувати, контролювати, панувати, правити, наглядати. Основою цих пояснень загальних термінів «управління» та «керування» є ідея керівництва та контролю. Отже, специфічний термін «корпоративне управління» стосується способу управління та контролю компаній.

Практику корпоративного управління можна проаналізувати з п'яти різних точок зору, визначених Л. Ван ден Бергем та С. Каршоном [3]:

- 1) Корпоративне управління можна зрозуміти на рівні ради директорів;
- 2) Корпоративне управління можна зрозуміти на рівні так званого «трикутника корпоративного управління», що складається з менеджерів, ради директорів та власників;

- 3) Корпоративне управління можна зрозуміти з точки зору прямих зацікавлених сторін компанії – працівників, постачальників та замовників;
- 4) Корпоративне управління можна зрозуміти з точки зору непрямих зацікавлених сторін компанії – уряду, навколишнього середовища та суспільства в цілому;
- 5) Корпоративне управління можна зрозуміти з всеохоплюючого світового кута, що пояснює економічну та правову системи, крім культури, цінностей та норм, на основі яких побудована організація.

Однак більшість досліджень, що стосуються корпоративного управління, мають досить вузьку спрямованість і проводяться виключно на одному з цих рівнів. Насправді, корпоративним управлінням можна займатися у вузькому чи широкому сенсі, як стверджує Соломон [4]. З вузької точки зору корпоративне управління обмежується відносинами між компанією та її акціонерами. Це визначення відображає традиційну парадигму фінансів, виражену в «теорії агентства». Відповідно до цієї теорії, власники ресурсів (акціонери) виконують роль керівників, які доручають свої ресурси менеджерам суб'єктів господарювання, які відіграють роль агентів, щоб вони розпоряджалися цими ресурсами та створювали додаткову вартість. Такі вузькі визначення є скоріше орієнтованими на акціонерів, як, наприклад, визначення «Walker Review» [5]: «роль корпоративного управління полягає у захисті та просуванні інтересів акціонерів шляхом встановлення стратегічного напрямку компанії та призначення кваліфікованого моніторингу, здатного для досягнення цих цілей».

З більш широкої точки зору, корпоративне управління може розглядатися як мережа відносин не тільки між компанією та її власниками (акціонерами), але і між компанією та широким колом інших осіб, які є частиною компанії: працівники, замовники, постачальники тощо. Загалом, більш широкі визначення корпоративного управління підкреслюють більш широкий рівень відповідальності перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Відповідно до найширших визначень, компанії вважаються відповідальними перед усім суспільством, майбутніми поколіннями та навколишнім світом. Такий

широкий погляд на корпоративне управління сприймає вчений А.Д. Сисон та визначає [6], що корпоративне управління – це «система стримувань і противаг, як внутрішніх, так і зовнішніх перед компаніями, що тим самим забезпечує те, що компанії дотримуються відповідальності перед усіма своїми зацікавленими сторонами та діють на засадах соціальної відповідальності в усіх сферах їх ділової діяльності». На різні визначення корпоративного управління, які використовуються в академічній дискусії, часто впливають різні цінності, ідеології чи світогляд тих, хто їх використовує.

Наприклад, згідно з правовим підходом, О. Харта та М. Фратіані [7], вважається, що в центрі уваги корпоративного управління – забезпечення відповідальної корпоративної поведінки у питаннях, які безпосередньо не вирішуються через заключення контрактів. З іншого боку, з вузької точки зору, корпоративне управління стосується того, яким чином кредитори корпорацій завіряють себе, що вони повернуть свої інвестиції. З точки зору управлінського підходу, корпоративне управління визначається А.Н. Костюка таким чином [8]: «Корпоративне управління встановлює чіткі структури щодо підзвітності, відповідальності та прозорості на чолі компанії та визначає роль правління та управління». З точки зору відповідності, визначення має змінену спрямованість: «Корпоративне управління визначає чітку структуру відносин та обов'язків між різними учасниками корпорації, такими як правління, менеджери, акціонери та інші зацікавлені сторони, та визначає правила та процедури щодо прийняття рішень з корпоративних справ. Виконуючи цю функцію, воно також забезпечує структуру, за допомогою якої встановлюються цілі компанії та засоби для досягнення цих цілей, та моніторинг їх ефективності (Керівні принципи корпоративного управління ОЕСР) [9].

Вчений М. Хуз [10] визначає інші категорії поглядів на корпоративне управління: зовнішні та внутрішні перспективи, та перспективи унітарності та балансування. З одного боку, зовнішня перспектива зосереджена на захисті цінності або розподілі цінності, тоді як внутрішня перспектива зосереджена на створенні вартості. З іншого боку, унітарна перспектива є короткостроковою, і

члени правління відіграють роль агентів, що працюють для акціонерів або керівництва, тоді як перспектива балансування є довгостроковою, і правління є незалежним організаційним органом на вершині корпорації.

Отже, М. Хуз представляє чотири групи визначення корпоративного управління:

- 1) Управлінське визначення корпоративного управління ,яке підкреслює, що найкраще для управління. Це внутрішня та унітарна перспектива.
- 2) Фокус переваги акціонерів ,який полягає в тому, яким чином рада правління, менеджери та корпорації є інструментами для досягнення цілей акціонерів. Це зовнішня та унітарна перспектива.
- 3) Взаємодія, триангуляція чи визначення зацікавлених сторін корпоративного управління підкреслює відносини між суб'єктами, які беруть участь у процесі прийняття рішень та здійснюють контроль над ресурсами підприємства. Таким чином, корпоративне управління визначається як структура прав та обов'язків між зацікавленими сторонами. Це зовнішня і балансуєча перспектива корпоративного управління.
- 4) Чітке визначення корпоративного управління підкреслює ,що найкраще відходить для корпорації, і акцентує увагу на тому, як рада правління сприяє створенню цінностей через ланцюжок створення цінності. Це внутрішня і балансуєча перспектива корпоративного управління [10].

Враховуючи все вищезазначене, стає очевидним, що в корпоративному управлінні існують різноманітні перспективи і, що в академічній літературі не існує єдиного, узгодженого визначення цього поняття. Існують вузькі та широкі погляди, зовнішні та внутрішні перспективи, унітарні та балансуєчі перспективи, управлінський підхід та перспективи теорії агентства тощо.

Отже, визначення корпоративного управління залежить від погляду тих, хто формулює і з якою метою використовує в академічній дискусії. Для цілей своїх праць автори намагаються дати порівняно широке визначення корпоративного управління, спираючись на визначення, представлені в цьому

підрозділі можна сформулювати визначення: корпоративне управління – це система стримування і протидія, як внутрішньої, так і зовнішньої для компанії, що визначає компанії правила та процедури прийняття рішень, які розподіляють свою відповідальність, права та обов'язки перед усіма прямими та непрямими зацікавленими сторонами; система корпоративного управління також включає права, претензії та відповідальність усіх учасників корпорації, а також правила та процедури, що застосовуються в процесі прийняття рішень на всіх рівнях корпорації; відповідна система корпоративного управління забезпечує засоби для встановлення та досягнення корпоративних цілей, а також для постійного моніторингу та корегування рівня досягнутих результатів.

1.2 Особливості для банківської сфери та міжнародні стандарти

Банківський сектор має велике значення для економіки країни. Фундаментом високорозвиненої та капіталомісткої економіки вважається міцна банківська галузь. Таким чином О.С. Білашенко стверджує [11], що всі економічні сфери можуть зазнати значного впливу від порушення роботи в банківській галузі. Також, за його думкою політики добре знають системну значимість фінансового сектора. Однак є й інші галузі економіки, які мають системне значення (наприклад, транспорт чи енергетичний сектор). Але в жодному іншому секторі економіки не має такої великої взаємозалежності та потенційних наслідків краху окремих корпорацій так і далекосяжних та непередбачуваних проблем, як у фінансовому секторі. У більшості, якщо не у всіх країнах, позики банків є основним джерелом зовнішнього фінансування для малих та середніх підприємств зокрема, як стверджує А. Мулліне [12]. Насправді малі та середні підприємства залежать від зовнішнього фінансування з боку банків, оскільки, як правило, лише високотехнологічні підприємства, що ростуть

та розвиваються, можуть отримати доступ до венчурного фонду та приватного акціонерного капіталу. Також варто підкреслити велике значення банків для промислової експансії, корпоративного управління фірмами та розподілу капіталу. Ефективна мобілізація та розподіл коштів банками знижує вартість капіталу для фірм, стимулює формування та накопиченню капіталу та стимулює зростання продуктивності. Безпосередньо банки впливають на діяльність підприємств та процвітання країни в цілому. Додаткову інформацію про роль банків щодо їх корпоративних клієнтів надає огляд літератури С. Чахіна та А. Сафіддін [13]. В огляді праць вчених вказується, що в ситуаціях, коли банки представлені в наглядових радах, вони розпоряджаються як інформацією, так і повноваженнями щодо ефективного моніторингу управлінської діяльності та навіть застосовувати підхід дисциплінування менеджменту. Більше того, банки мають можливість контролювати, а за необхідності і реагувати на результати діяльності корпорацій.

Отже, як заявляє А. Мулліне [12], вони відіграють ключову роль у корпоративному управлінні нефінансових установ та підприємств. Вони можуть запобігти невдачі бізнесу та позитивно сприяти результатам діяльності компаній, в які вони інвестують або яким вони позичають. Крім того, фірми та домогосподарства насамперед покладаються на банки за платіжні послуги. Також наголошують на тому, що банки надають доступ до національних платіжних систем. Не можна заперечувати, що банки є ключовим елементом у платіжній системі.

Вчені Д. Мейсі та М. О'Хара [14] детально пояснюють роль банків у створенні ліквідності. З одного боку, банки зберігають неліквідні активи – позики, що мають більш тривалий термін погашення. З іншого боку, вони видають ліквідні зобов'язання – депозити, які доступні їх кредиторам та вкладникам на вимогу. Таким чином вони створюють ліквідність для економіки. За словами О.С. Білашенка [11], банки також виступають як «передавальним механізмом» для грошово-кредитної політики центральних банків. Завдяки своїй ролі пасивного генерування грошових коштів банки впливають на грошову масу

економіки і, таким чином – на цінову стабільність. Як зазначають Д. Мейсі та М. О'Хара [14], банки також мають проблеми з лояльністю щодо поведінки та ставлення своїх працівників. Безумовно, шахрайство та операції з власними угодами становлять ризик для будь-якого великого підприємства. Однак такі проблеми особливо гострі в банківській галузі, у зв'язку з великим відсотком активів, що зберігаються банками у високоліквідній формі. З одного боку, банки схожі на підприємства з великою часткою позичкових коштів, що в основному є залишком депозитів залучених від клієнтів. В. Кокріз та М. Унгурян також стверджують, що їх структура капіталу є унікальною за двома способами їх складу:

- 1) Вони мають невеликий капітал відносно інших підприємств і отримують 90% свого фінансування, як правило, із заборгованості перед ними
- 2) Володіння неліквідними активами, які часто приймають форму кредитів без строку погашення [15].

З іншого боку, власність банків на власний капітал відрізняється від власності небанківських установ. Як правило, їхнє право акціонерної власності зосереджене, таким чином акціонерам з малою часткою складніше впливати на важелі управління банком. Банківська галузь вважається однією з найбільш непрозорих галузей економіки країни. Вчений Р. Левайн зазначає [16], що «банки, як правило, є більш непрозорими інститутами, ніж нефінансові установи». Зокрема, він обговорює незвичайну непрозорість банківських активів, яким не вистачає прозорості та ліквідності. Він пояснює цей атрибут тим, що більшість банківських позик, на відміну від інших товарів і послуг, зазвичай оформлюються на замовлення та становляться предметом приватних домовленостей. Аналогічно Т. Арун і Ж. Тернер зазначають [17], що вкладники не знають достеменної вартості кредитного портфеля банку, оскільки така інформація є доволі складною для отримання, а також дуже дорогою для розкриття її в широкі маси. Відсутність прозорості банківської галузі пов'язана зі складністю самого банківського сектору.

Дані науковці зазначають, що складність може проявлятися в таких факторах наступним чином:

- 1) якість позик не чітко сприймається;
- 2) фінансовий інжиніринг не є доволі прозорим явищем;
- 3) фінансова звітність виявляється досить складною;
- 4) легкість зміни інвестиційного ризику.

Ще однією характеристикою банківського сектору є те, що на нього впливає нерівномірний розподіл інформації. Інформаційна асиметрія є у всіх секторах економіки, як підкреслює Р. Левайн [16], проте явище інформаційної асиметрії в банках достатньо більше. У банківській справі якість позик не може бути доволі простою в розпізнанні та її можна приховувати протягом тривалого періоду часу. Більше того, склад ризикової структури активів може бути змінений швидше в банках, ніж у більшості нефінансових установ. Як рішення для приховування проблем, банки можуть надавати кредити клієнтам, які не можуть обслуговувати попередні боргові зобов'язання. Складність банківського бізнесу, про яку йшлося в попередніх факторах, посилює інформаційну асиметрію. Інформаційна асиметрія пов'язана з питаннями «теорії агентства», яке також присутнє в банківській галузі. Конфлікти та розбіжність інтересів у банках існують на кількох рівнях. Насамперед, Н.Е. Дєєва стверджує [18], що цілі банку та цілі групи інвесторів доволі часто суперечать один одному. Спочатку ця заява викликає подив, оскільки має бути очевидним той факт, що банк повинен діяти в інтересах інвесторів. Цю дилему можна пояснити різними уявленнями про ризику та прибутки. Ризик банку полягає у втраті майбутніх послуг через міграцію клієнтів, а інвестор навпаки піклується про вкладений капітал. У той час як прибутковість інвестора полягає у ефективному використанні його грошей для отримання додаткової вигоди, за вирахуванням комісії банку, прибутковість банку полягає в стягненні якомога більш високих комісійних платежів від виконаних угод.

Науковці В. Кокріз та М. Унгурян відзначають [15], суперечать один одному ризикові вподобання акціонерів банків і ризик-менеджерів. З одного

боку, акціонерів банків стимулюють підвищування ризику шляхом збільшення частки позикових коштів за рахунок збільшення частки участі в акціонерному капіталі. З іншого боку, менеджери віддають перевагу підходу не схильний до ризику, оскільки на карту поставлено їх людський капітал. Тому Д. Мейсі та М. О'Хара згадують конфлікт інтересів власників боргових зобов'язань і інтересів акціонерів, який є більш гострим у банківському контексті в зв'язку з високим співвідношенням заборгованості до власного капіталу і наявністю системи страхування вкладів [14]. На додаток до всіх цих характеристик банківського сектора демонструється його нестабільність та системний ризик, який знаходиться глибоко в цій економічній сфері.

О.С. Білашенко пояснює, що неплатоспроможність або дисбаланс одного банку може легко поширитися на інші банки та вплинути на всю банківську систему з властивою нею катастрофічними наслідками для всієї економіки та політичної стабільності країни. Далі автор згадує одну причину таких системних наслідків – так звану «чисту інформаційну ланцюгову реакцію» [11]. Це означає, що сприйняття кредиторами платоспроможності банків в цілому змінюється при наявності проблем з одним конкретним банком. Банки схильні до нестабільності через інформаційну асиметрію в поєднанні з практикою зберігання резервів, які є частиною депозитних зобов'язань. Ще одна особливість банківського сектору, яку сьогодні варто врахувати – це глобалізація. Вчені також вказують, що глобалізація - це явище, яке поширюється на фінансові ринки, а саме через:

- 1) наявність ринків, пов'язаних між собою на міжнародному рівні
- 2) істотне зниження витрат на проведення банківських операцій по всьому світу
- 3) сучасні технології, за допомогою яких інформація передається «точно в срок»

Такої ж думки дотримується А.Н. Костюк [8], який також зазначає, що, як і багато інших послуг, банківський бізнес нині стає все більш глобальним, доказом цього є операції на міжнародному фінансовому ринку та операції з корпоративними та приватними клієнтами, які останнім часом все частішають.

Зусиллями зазначених вчених виявлені найголовніші характеристики банківського сектору, а саме:

- значення для централізації економіки;
- функція виробництва ліквідності;
- відігравання ключової ролі у платіжній системі;
- непрозорість та комплексний характер;
- інформаційна асиметрія,
- феномен глобалізації;
- тенденція до нестабільності та системний ризик;
- необхідність розсудливого регулювання банківського сектору.

Не має жодного сумніву, що банки повинні підлягати більш інтенсивному регулюванню порівняно з іншими установами. Залучення держави в структурування банківської системи неминуче як за допомогою якісного регулювання, так і за допомогою необхідних антикризових заходів. Причиною інтенсивного регулювання є той факт, що клієнти банку повинні бути захищені від нечесних методів ведення діяльності, а банківські кредитори повинні бути захищені від втрати активів. Тому регулювання є вкрай важливим у банківському секторі.

Ефективне корпоративне управління відіграє вирішальне значення для належного функціонування банківського сектору та економіки в цілому. Банки виконують вирішальну роль в економіці, виступаючи посередниками між коштами від вкладників та кредиторів на діяльність, яка підтримує підприємницьку діяльність та сприяє розвитку економічного зростання. Безпека та надійність банків є ключовими фактором для фінансової стабільності та способів ведення діяльності є головним для економічного розвитку. Недоліки управління в банках, які відіграють важливу роль у фінансовій системі, можуть призвести до переносу проблем через банківський сектор на економіку в цілому.

Основною метою корпоративного управління повинно бути забезпечення інтересів зацікавлених сторін у відповідності до суспільних інтересів на

постійній основі. Серед зацікавлених сторін, особливо стосовно роздрібних банків, інтерес акціонерів буде другорядним по відношенню до інтересів вкладників.

Корпоративне управління визначає розподіл повноважень та обов'язків, за допомогою яких діяльність та справи банку здійснюються його правлінням та вищим керівництвом, та виражається в тому числі як вони можуть:

- встановити стратегію та цілі банку;
- підбирати та контролювати персонал;
- щодня здійснювати банківську діяльність на щоденній основі;
- захищати інтереси вкладників, виконувати зобов'язання акціонерів та враховувати інтереси інших визнаних зацікавлених сторін;
- узгодити корпоративну культуру, корпоративну діяльність та поведінку з очікуванням того, що банк буде працювати безпечно та надійно, з доброчесністю та відповідно до чинних положень та законодавства;
- встановлювати та вести контрольну функції банку.

Вказівки Базельського комітету виходять із принципів корпоративного управління, опублікованих Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [9]. Широко прийняті та встановлені в минулому принципи ОЕСР мають на меті допомогу урядам країн у їх зусиллях щодо ефективної оцінки роботи та вдосконалення їхніх систем корпоративного управління, та надання рекомендацій учасникам та регуляторам фінансових ринків.

Наглядові органи зацікавлені у надійній роботі корпоративного управління, оскільки воно є важливим елементом безпечного та надійного функціонування банку та може негативно впливати на «профіль ризику банку», який показує величину ризиків, які причасні до діяльності установи. Банки з гарно розвинутим корпоративним управлінням сприяють підтримці ефективного та економічно-ефективного наглядового процесу, оскільки необхідність в додатковому наглядовому втручанні значно менша.

Надійне корпоративне управління може дозволити керівнику більше покладатися на внутрішні процеси регулювання всередині банку. У зв'язку з цим, досвід додаткового наглядового втручання підкреслює важливість наявності відповідних рівнів повноважень, відповідальності та підзвітності, а також перевірок у кожному банку, включаючи різні рівні, починаючи від менеджерів початкових ланок, а закінчуючи вищим керівництвом та дотриманням ведення внутрішнього аудиту.

Принципи вдосконалення корпоративного управління Базельським комітетом у 2010р. представляли собою послідовний розвиток плану дій у довгострокових перспективах, розробленими зусиллями Комітету, щодо просування ефективних практик корпоративного управління для банківських організацій. Принципи 2010 року прагнули відобразити ключові наслідки глобальної фінансової кризи, що почалася в 2007 році, та покращити ефективність діяльності банківських установ, та підвищити рівень якості управління в банках та моніторинг наглядових органів, які здійснюють контроль за критичною сферою в банківському управлінні.

Починаючи з 2010 року, Комітет та його складові його юрисдикції стали свідками банківських установ, що зміцнюють загальну практику управління, а наглядові органи посилюють свої процеси нагляду. Загалом, банки демонструють краще розуміння важливих елементів корпоративного управління, таких як ефективний нагляд за правліннями, жорстке управління ризиками, сильний внутрішній контроль та інші. Крім того, багато банків досягли прогресу в оцінці навичок та кваліфікації колективних рад, створенні окремих авторитетних комітетів з ризику, створенні та підвищенні ролі головного директора з питань ризику та інтеграції дискусій між аудитом правління та комітетами з ризиків. Національні органи влади повинні вжити заходів для покращення регуляторного та нагляду за корпоративним управлінням та управлінням ризиками в банках. Ці заходи включають розроблення або посилення існуючого регулювання чи настанов, підвищення

наглядних сподівань щодо управління ризиками, через взаємодію з правлінням та керівництвом, та оцінку точності та корисності інформації, що надається раді. З метою оцінки прогресу національних органів влади та банківської галузі у сфері управління ризиками після глобальної фінансової кризи, Комісія з фінансової стабільності в 2013 року опублікувала Тематичний огляд управління ризиками в рамках своєї серії експертних оглядів. Під час експертної перевірки було встановлено, що фінансові установи та національні органи влади вживають чимало заходів для вдосконалення управління ризиками. Однак, як національним органам, так і банкам потрібно краще розвиватися в цьому напрямку, щоб створити ефективний механізм управління ризиками та перерахувати очікування для всебічного огляду цієї системи питань.

Національні органи влади повинні посилити свою здатність оцінювати ефективність управління ризиками банку та його критерії для класифікації ризиків, а також органи влади повинні частіше взаємодіяти з правлінням та його комітетах з аудиту та ризиків. У світлі поточного розвитку корпоративного управління та врахування рекомендацій Комісії з фінансової стабільності щодо експертної оцінки та інших облікових документів, що стосуються питань корпоративного управління, Комітет вирішив переглянути досвід та результати керівництва попередніх років. Однією з головних цілей цієї ревізії є чітке посилення колективного нагляду та контролю за ризиком управління.

Базельський комітет з банківського нагляду проводив розгляд питання корпоративного управління банками та багатонаціональними фінансовими конгломератами, згодом опублікував декілька звітів, що стосуються конкретних тем щодо корпоративного управління та банківської діяльності. Ці звіти викладають основні методи та стратегії для надійного корпоративного управління фінансовими установами, які можна узагальнити так:

- встановлення стратегічних цілей та набору корпоративних цінностей, які поширюються по всій банківській організації;
- встановлення та забезпечення чітких норм відповідальності та підзвітності по всій організації;

- забезпечення того, що члени ради директорів повинні мати кваліфікацію, відповідну займаній посаді, чітко розуміти їх роль у корпоративному управлінні та не повинні піддаватися неправомірному впливу з боку керівництва або сторонніх осіб;
- ефективно використовувати роботу, яку проводять внутрішні та зовнішні аудитори, визнаючи важливу функцію контролю, яку вони забезпечують;
- забезпечення того, щоб підходи до компенсації відповідали етичним цінностям, цілям, стратегії та системі контролю;
- здійснення прозорого ведення корпоративного управління.

Ці стандарти визнають, що вищий менеджмент є невід'ємною складовою процесу корпоративного управління, тоді як рада директорів повинна забезпечувати перевірки та належну роботу системи стримувань і противаг; вище керівництво повинне взяти на себе наглядову роль відносно керівників середньої ланки в конкретних областях і видах діяльності. Ефективність процесу аудиту може бути підвищена шляхом визнання значимості та незалежності аудиторів.

Варто зазначити, що також вимога своєчасного виправлення керівництвом проблем, виявлених аудиторами відіграє значущу роль в роботі організації в цілому. Організаційна структура ради та управління повинна бути прозорою, з чітко визначеними лініями комунікації та відповідальністю за сфери прийняття рішень. Крім того, повинна існувати розбивка за характером і масштабами операцій з філіями і пов'язаними сторонами.

1.3 Корпоративне управління в банках з іноземним капіталом

Що стосується корпоративного управління в банках України, необхідно відзначити, що велика кількість керівників вітчизняних банків осмислюють його важливість для банківського бізнесу і знайомі з принципами та практиками корпоративного управління в Україні. Незважаючи на це, загальний рівень корпоративного управління в банках з іноземним капіталом в Україні поки залишається недостатньо невисоким. У цій області переважають такі головні труднощі:

- 1) Недовершеність розподілу повноважень між органами управління банком.
- 2) Слабко розвинута структура захисту прав акціонерів.
- 3) Недостатній рівень прозорості інформації про корпоративну діяльність банків.

Під час процесу роботи органів управління банком, серед решти питань, найбільш проблематичним до сих пір є взаємодія наглядової ради і правління. Повноваження цих органів визначаються в статуті корпоративного управління банку і можуть бути передані лише за умови відповідної фіксації в протоколі того органу, якому надаються зазначені повноваження, разом із зазначенням терміну повноважень. В тому випадку коли, повноваження передаються від наглядової ради на користь правління банку, тоді згідно до загальноприйнятих принципів корпоративного управління, вони несуть спільну відповідальність за рішення відповідних задач та обов'язків перед загальними зборами акціонерів.

В Україні спостерігачі ради банків поки не мають відповідної функціональної ролі. Зокрема, у більшості вітчизняних банків не бачать ніякої різниці між наглядовою радою та загальними зборами. Перш за все, йдеться про впровадження моделі корпоративного управління, що базується на міжнародних стандартах. Першим кроком у цьому напрямку стало формування наглядових рад не тільки у державних банках, а й в комерційних, де більшість членів склали незалежні директори. Незалежні директори вибираються із світового

кола кандидатів на суворому конкурсному та прозорому рівні за участі міжнародних партнерів України та міжнародної рекрутингової компанії з бездоганною репутацією. У той же час зустрічаються випадки, коли члени наглядової ради безпідставно втручаються в операційну діяльність банку, привласнюючи собі повноваження правління.

Фінансовий сектор, як правило, є барометром для зміни довгострокових інвестиційних очікувань для України. Незважаючи на те, що іноземний капітал був присутній у банківському секторі України до кризи 1998 року, 2005 рік виявився справжнім проривним роком. Керовані розгромом після Помаранчевої революції, європейські банки почали купувати українські банки один за одним, часто сплачуючи суми, які були в кілька разів вищі, ніж коштували фактичні активи банків на той час. У 2007 році щонайменше 10 українських банків опинилися в руках іноземних власників. Гарні умови угод перетворили українських підприємців на доларових мільярдерів протягом ночі - в основному через перегрітий банківський сектор. Ціни, які платять банкам, коливалися від 2,6 до майже в 5 разів перевищують їхню вартість власного капіталу - останню платили за Банк Правекс. Для обґрунтування цін на придбання, куплений банк повинен був забезпечити стабільне швидке зростання активів на рівні понад 12% щорічно, збільшення річного прибутку на 20% та зростання вартості власного капіталу на 15%. Криза 2008-2009 років показала, що це були нереалістичні очікування.

Країни Східної Європи швидко сприйняли ідею, що відкриття свого фінансового сектору для іноземних банківських груп надало їм найпростіший доступ до західних інвестицій в їх економіку. За даними Райффайзен Банку, частка іноземного капіталу становить 73% у Центральній Європі та 83% у Південно-Східній Європі. Чехія та Словаччина за прозорістю наблизилися до іноземних банків. Частка іноземних - переважно європейських - банків близько 90%, і ні уряд, ні клієнти не розглядають це як загрозу чи джерело збитку.

Масовий приплив європейських банківських груп до України мав значно сприятливий вплив на економіку. На відміну від гірничодобувної галузі, де

більшість прямих іноземних інвестицій надходить у вигляді прибутку до підприємців, європейські інвестори в банківському секторі залучили нові прямі іноземні інвестиції.

За даними Національного банку України, лише 7,7% сукупного ПІІ у статутний капітал українських компаній надійшло у фінансовий сектор у 2004 році. У 2008 році цей показник становив майже 30%. Протягом 2006-2008 років майже 42% з 26 мільярдів доларів прямих іноземних інвестицій в Україну надійшло у фінансовий сектор, коли іноземний інтерес до українських банків досяг максимуму. Європейські групи під час кризи не відмовились від своїх дочірніх підприємств. У 2009-2010 роках вони інвестували понад 17 млрд. грн нового акціонерного капіталу в банківському секторі України, що на 67% більше, ніж інвестували власники місцевих Українських банків [25]. Більше того, іноземні інвестори використовували субординований борг набагато інтенсивніше, ніж місцеві банкіри. Як результат, майже половина субординованого боргу в розмірі 34 млрд. грн. – іноземних приватних банків.

Приплив європейських банків мав непрямий позитивний вплив на банківський сектор та українську економіку в цілому. По-перше, вони запровадили нові стандарти корпоративного управління та обслуговування клієнтів. Європейські банки в Україні мають чіткі правила управління ризиками, які в разі їх порушення можуть призвести до звільнення місцевих керівників. Таким чином, іноземний банк ніколи не збиратиме депозити з ринку роздрібною торгівлі для того, щоб надалі видавати їх як позики пов'язаним компаніям. Навпаки, чимало їхніх українських «колег» прагнуть це робити, виявляючи свій ймовірний статус утримуваних банків великих бізнес-груп. Більшість європейських банківських груп є публічними компаніями, за їхніми операціями уважно стежать акціонери. Звіти своїх українських дочірніх підприємств складаються та перевіряються за міжнародними правилами бухгалтерського обліку, ідентичними тим, які використовуються їх материнськими банками. Акціонери вважають їх відповідальними за невдачі українських керівників, і їхнім покаранням можуть стати падіння цін на акції.

Власниками європейських банків є групи, які не мають підприємств в інших галузях. Їх інтереси лежать лише в полі зору банківського бізнесу. Важко уявити ситуацію, коли материнський банк, що базується в Європі, доручає своїй українській дочірній компанії видавати позику конкретній компанії або нехтувати правилами видачі позик одному позичальнику чи асоційованим особам. На відміну від них, більшість власників банків в Україні мають інший первинний бізнес і використовують свої банки як донорів більше, ніж будь-що інше в кризові періоди. Офіційно вони дотримуються обмеження НБУ щодо позики понад 25% регулятивного капіталу одному позичальнику [25]. Тим не менш, деякі джерела припускають, що реальний рівень інсайдерського кредитування в деяких власних банках може перевищувати 50% загального кредитного портфеля. Регулюючий орган не проводить моніторингу суб'єктів власників великих бізнес-груп для того, щоб це визначити.

Дочірні компанії торгуючих західних банків працюють відповідно до високих стандартів корпоративного управління та поведіння з зацікавленими сторонами меншин.

На відміну від більшості приватних іноземних банків, які використовують власний капітал батьків для позик на роздріб, українські банки використовують для цього депозити фізичних осіб. Звідси випливає те, чи зацікавлена широка громадськість у присутності приватних західних банків на території країни. Інтенсивне зростання європейської частки в українській банківській системі протягом 2005-2008 рр. суттєво витіснило деяких українських банків у бік. Навіть деякі великі підприємці поступово перейшли на використання універсальних європейських банків з високими нормами стандартів для обслуговування своїх підприємств. Це було дешевше в порівнянні з обслуговуванням та розвитком власного банку.

Розширення російських державних банків, включаючи «ВнешЕкономбанк» (ВЕБ), ВТБ та інші, було окремою тенденцією. Державні банки працюють у багатьох країнах і допомагають уряду виконувати деякі соціальні функції. Очевидно, що російські державні банки надали набагато

ширший доступ до позик переважно великим українським компаніям. Це було позитивним внеском в економіку України. Одним з найбільш активних російських банків є ВЕБ, який насправді є квазібанком, який регулюється спеціальним федеральним актом. Щоразу, коли європейський уряд стає акціонером банку, він встановлює деякі обмеження на зростання своїх активів, іноді тисне на банк вийти з ризикованих зовнішніх ринків. Зовсім навпаки для російських державних банків: вони активно розширюються за кордоном завдяки фінансовим ресурсам, наданим урядом, за цінами, нижчими ніж ринкової. По суті, це означає, що вони будують мережі в інших країнах за рахунок російських платників податків. Звідси виникає питання: яким цілям служить іноземний уряд, схвалюючи розширення своїх державних банків за кордоном. Перший пріоритет Росії - інвестувати величезні кошти, які вона заробляє у нафто-газовій промисловості. Однак влада Росії насправді є інсайдером для російських державних банків, тому їх безпрецедентна міжнародна експансія не може бути без політичної мотивації.

Проте сьогоднішні реалії показують дієвість зарубіжних санкцій після початку воєнних дій на території України. Тому санкції стали вирішальним чинником для роботи російських банків на території України і тому збитки більшості банків зросли майже у 4 рази порівняно з попередніми роками. Підбиваючи підсумок, потрібно відзначити, що дії українського уряду та регуляторна діяльність Національного банку України визначають вектор розвитку не тільки корпоративної політики в банках з іноземним капіталом, але й взагалі повноцінну діяльність установи на території України. Відповідно до принципів корпоративного управління, після призначення членів Наглядової ради звичайною є практика негайної оцінки поточного управління банком. Це робиться для того, щоб забезпечити створення належної та професійної команди для досягнення стратегічних цілей банку. Оцінка є обов'язковою, навіть якщо керівництво банку має діючі договори.

2 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ В УКРАЇНІ

2.1 Проблеми корпоративного управління в банках з іноземним капіталом

Слабкі та неефективні механізми корпоративного управління в банках вказані як основні фактори, що сприяли нещодавній фінансовій кризі. Для зміцнення стабільності фінансового сектору необхідні глибокі зміни в цій галузі. В контексті даної роботи потрібно охарактеризувати основні аспекти, що потребують реформ: роль, конституція та підзвітність правління, управління ризиками, винагорода управління, прозорість. У зв'язку з цим заслуговує на увагу розгляд проблем в сфері корпоративного управління.

Типові проблеми в корпоративному управлінні в українських банках можна поділити на певні сегменти, такі як:

- Стратегія та бізнес модель
- Пов'язані особи
- Склад органів управління
- Розподіл повноважень
- Оцінка ризиків та внутрішній контроль

Починаючи з першого пункту, можна відокремити типові проблеми характерні для цього сектору:

- відсутність бачення акціонера і керівних органів місця банку у банківському секторі;
- невизначеність стратегії;
- абстрактність бізнес-моделі;

Діяльність органів корпоративного управління, зокрема, наглядової ради та правління деяких банків зосереджена на обслуговуванні пов'язаних осіб. Надання банківських послуг є непростим через велику відповідальність та велику бюрократичну процедуру реєстрації, ведення діяльності та звітності.

Саме через великі ризики, попри відповідальність за неринкові відносини з пов'язаними особами, вбачається також необхідність запровадження кримінальної відповідальності за доведення банку до стану проблемності чи неплатоспроможності.

Зокрема, за рішенням Національного банку України визначено, що колективна придатність – це наявність у голови та членів органу управління банку спільних знань, навичок, професійного та управлінського досвіду в обсязі, необхідному для розуміння всіх аспектів діяльності банку, адекватної оцінки ризиків, на які банк може наражатися, прийняття виважених рішень, а також забезпечення ефективного управління та контролю за діяльністю банку в цілому з урахуванням покладених на орган управління банку законом, статутом банку та його внутрішніми документами функцій [37].

Якість персоналу. Колективна кваліфікація органів управління. Тому згідно рішення НБУ, банківська установа повинна організовувати корпоративне управління з урахуванням розміру, особливостей своєї діяльності, характеру й обсягів банківських та інших фінансових послуг, профілю ризику, системної важливості банку та діяльності банківської групи, до складу якої він входить [25].

«Незалежність» незалежних членів ради. Незалежний член наглядової ради (незалежний директор) - член наглядової ради, на якого відсутній будь-який вплив з боку інших осіб у процесі прийняття рішень під час виконання обов'язків незалежного директора [24].

Організація роботи та розподіл повноважень між членами правління не запобігає ризику конфлікту інтересів. Згідно визначення, які надають державні портали, то конфлікт інтересів – це суперечність між приватним (особистим) інтересом особи та її службовими повноваженнями. Саме наявність чи відсутність у особи приватного інтересу до вирішення певного питання у більшості випадків буде показником, що свідчитиме про конфлікт інтересів у особи [30]. Тому вирішення цього питання не втрачає своєї важливості з кожним днем.

Неадекватна система оцінки ризиків залишається проблемою, яка не втрачає свої значущості та актуальності, тому доцільно запроваджувати контроль ризику. Контроль ризику полягає у перегляді і встановленні обмежень ризику і доведенні їх до виконавців за допомогою положень, стандартів та/або процедур, які визначають обов'язки і повноваження кожного. Моніторинг ризику необхідний для забезпечення своєчасного відстеження поточного рівнів ризиків. Звіти про моніторинг повинні мати регулярний характер, бути виконаними своєчасно, точними та інформативними і надаватися відповідним посадовим особам для вжиття необхідних заходів.

Аналіз стану корпоративного управління в банківському секторі України свідчить, що зараз за рівнем корпоративного управління банки випереджають організації інших типів діяльності. Для вдосконалення практики корпоративного управління доцільно здійснити певний ряд заходів. Як зазначалося вище, банки є специфічним видом підприємницької діяльності, а тому загальні принципи корпоративного управління потрібно підлаштовувати під них. Це вимагає розробки принципів корпоративного управління для банківських організацій. Методологічну основу та керівництво над створенням цього документа повинні виконувати Національний банк України разом з асоціацією українських банків. Першочерговою потребою є створення уніфікованої авторитетної методики оцінки якості корпоративного управління в банках. Необхідно ввести в системі нормативного регулювання банківської діяльності механізми врахування ризиків, пов'язаних з слабкими сторонами корпоративного управління в структурі банку, що стимулювало вдосконалювати внутрішні процедури корпоративного управління внутрішні потреби банку і необхідний для користувачів рівень прозорості банку.

2.2 Рейтинги українських банків та нововведення в регулюванні корпоративного управління в Україні

Рейтингове агентство IBI-Rating здійснило дослідження згідно інформації з відкритих джерел, які вважаються достовірними[22]. Достовірними джерелами вважаються:

- Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку та їх бази даних
- Офіційний сайт Міністерства Юстиції України
- Єдиний держаний реєстр судових рішень
- Агентство за розвитку інфраструктури фондового ринку України
- Офіційні сайти суб'єктів господарювання (банків)

За основу аналізу взято основні внутрішні документи банків, серед них: Статут підприємства, Положення Про загальні збори акціонерів, Положення Про наглядову раду, Положення Про ревізійну комісію, Кодекс корпоративного управління та інші.

Основною базою порівняння слугують принципи корпоративного управління що затвержені ОЕСР та різні кваліфікаційні вимоги провідних агентств, з урахуванням чинного українського законодавства, а також результати наукових досліджень даної сфери.

Оцінка корпоративного управління ,за методологією передбачає комплексний аналіз якісних показників, що охарактеризовують стан корпоративного управління за 5 напрямками. Основними показниками є:

- Склад акціонерів та захист їх прав;
- Наглядова рада;
- Менеджмент, аудит та контроль;
- Розкриття інформації та прозорість;

- Власні ініціативи та взаємодія з регулятором [22].

У зв'язку з цим заслуговує на увагу те, що оцінка здійснюється бальним методом відповідно до розроблених критеріїв агентством. Варто зазначити, що показники оцінюються в інтервалі від 0 до 1, де 1 бал присвоюється показнику у разі повної відповідності, а 0 балів – повна невідповідність. Проте також існує середнє значення в 0,5 бала, що означає часткову відповідність обраного критерія.

В кожному напрямку, рейтингове агентство виділяє 5 основних критеріїв відповідності і на базі проведених досліджень назначає кожному бали згідно з яких будується рейтинг.

Для більш детального опису методології оцінки можна ознайомитися з методологією оцінки на офіційній веб-сторінці агентства IBI-Rating [23].

Таким чином, рейтинговим агентством IBI-Rating було проведено дослідження рівня відповідності міжнародним практикам та принципам ефективного корпоративного управління, які здійснюють свою діяльність на території України [22]. Що ж стосується розрахунку оцінки корпоративного управління здійснюється, то він здійснюється за наступною формулою(2.1):

$$CGM = \frac{\sum n}{p} \times 100\% \quad (2.1)$$

,де CGM – оцінка корпоративного управління;

n – бальна оцінка кожного показника;

p – максимальна кількість балів.

Згідно проведених розрахунків відбувається сортування банків за рейтинговою шкалою(див. табл. 2.1), яка базується на рівні CGM, який означає рівень відповідальності корпоративного управління. У зв'язку з використанням публічної інформації до рейтингу додано приставку – (рі).

Таблиця 2.1. – Рейтингова шкала корпоративного управління

Рівень CGM	Рівень
$CGM > 80\%$	cgA(pi)
$60\% < CGM \leq 80\%$	cgB(pi)
$40\% < CGM \leq 60\%$	cgB(pi)
$0 < CGM \leq 40\%$	cgD(pi)

Для подальшого дослідження було обрано 91 банк. В рамках дослідження було проаналізовано доступні документи компаній за останній рік. В додатку В буде відображено інформацію про рейтинги найбільших діючих банків на території України.

Для зображення оцінки рівня у напрямку «Склад акціонерів» буде доцільно зобразити показники на діаграмі(рис. 2.1).

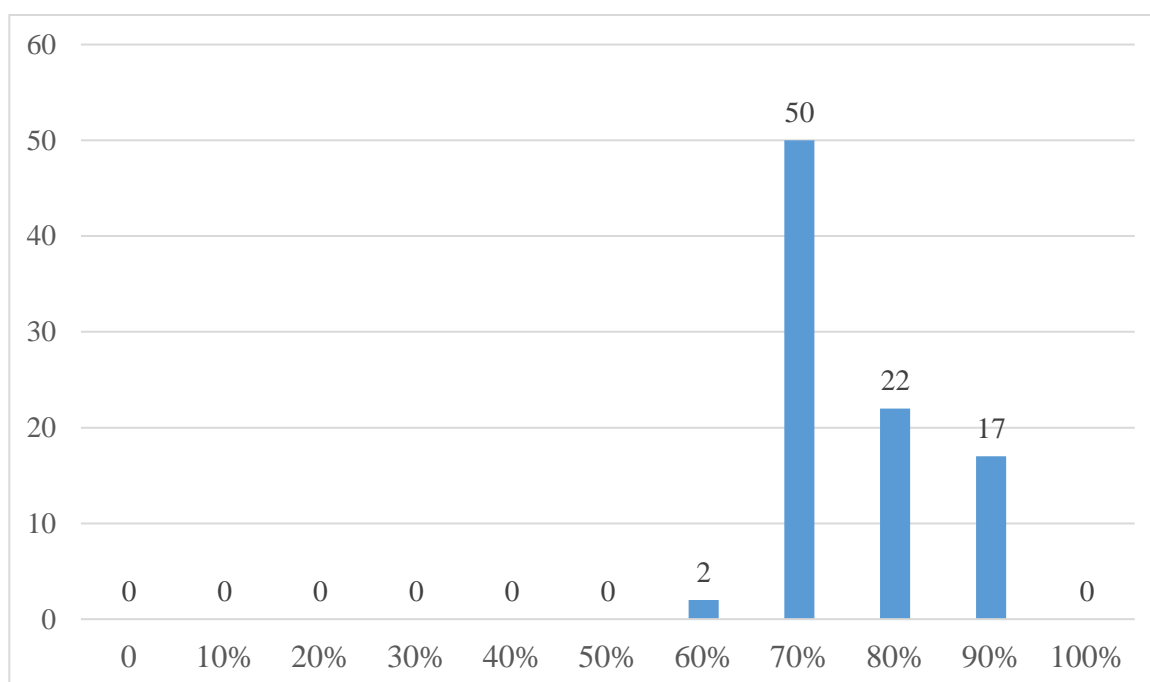


Рисунок 2.1 – Відповідність критеріям за напрямком «Склад акціонерів»

Проведений аналіз першого показника вказує на недостатній рівень відповідності критеріям ефективного корпоративного управління. Такий результат обумовлений наявністю контролюючих акціонерів, що підвищує ризики порушення прав міноритарних власників акцій. Однак вирішальним

чинником є факт того, що у банків якість розкриття інформації про кінцевих бенефіціарів на даний момент є більш високою, ніж у інших підприємствах.

Структура органів управління відводить Наглядовій раді головну роль, тому оцінка рівня даного сегменту дуже важлива. Тому зобразимо (рис.2.2) показники у вигляді гістограми.

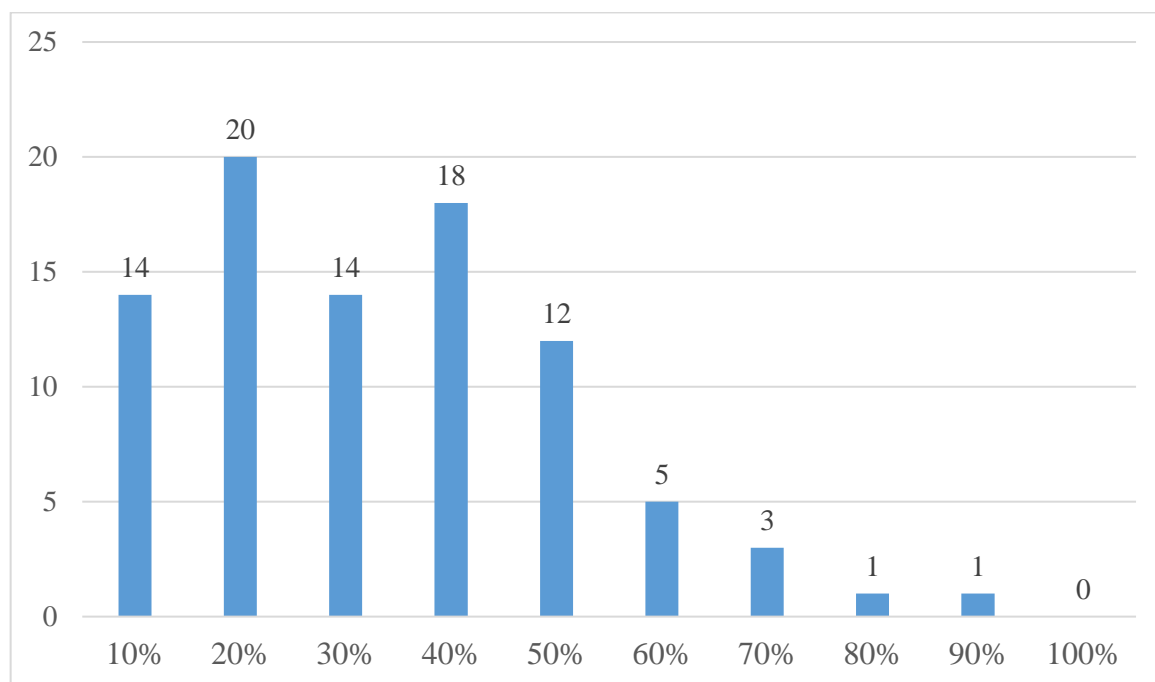


Рисунок 2.2 – Відповідність критеріям за напрямком «Наглядова рада»

Серед всіх 5 напрямків найнижча оцінка рівня корпоративного управління спостерігається у напрямку «Наглядова рада», обумовлено тим, що у більшості розглянутих установ Наглядові ради мають не досконалу структуру, а саме профільних кабінетів. Також, на жаль, не передбачено механізму заочного голосування членів ради. Тому поширена думка про те, що потрібно вводити певні інфраструктурні зміни до Наглядових рад.

Напрямок «Менеджмент, аудит та контроль» можна розглядати як один з найважливіших чинників підвищення ефективності будь-якого виду діяльності. Тому ефективна робота банку в сучасних умовах неможлива без розробки стратегії його діяльності, застосування найбільш раціональних систем управління з урахуванням специфіці фінансового ринку та законодавства, що постійно змінюється.

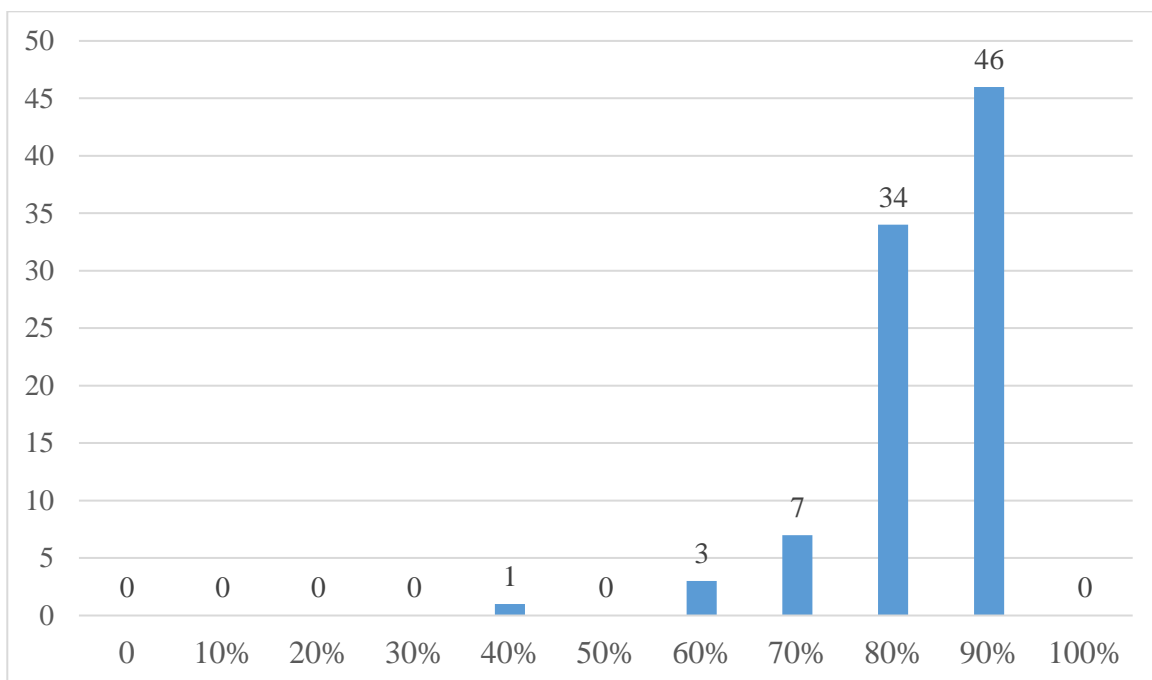


Рисунок 2.3 – Відповідність критеріям за напрямком «Менеджмент, аудит та контроль»

На рисунку 2.3 зображено оцінку за напрямком «Менеджмент, аудит та контроль», що ж стосується оцінки, то вона обумовлена гарним розкриттям про досвід роботи виконавчого органу та в цілому були надані позитивні висновки від провідних аудиторських компаній. Серйозним недоліком є недостатнє висвітлення інформації про розмір оплати менеджменту, а також певних даних щодо функціональних повноважень підрозділів внутрішнього аудиту.

Відповідність розглянутих банків критеріям за напрямком «розкриття інформації та прозорість» доцільно відобразити на рисунку (рис.2.4) нижче.

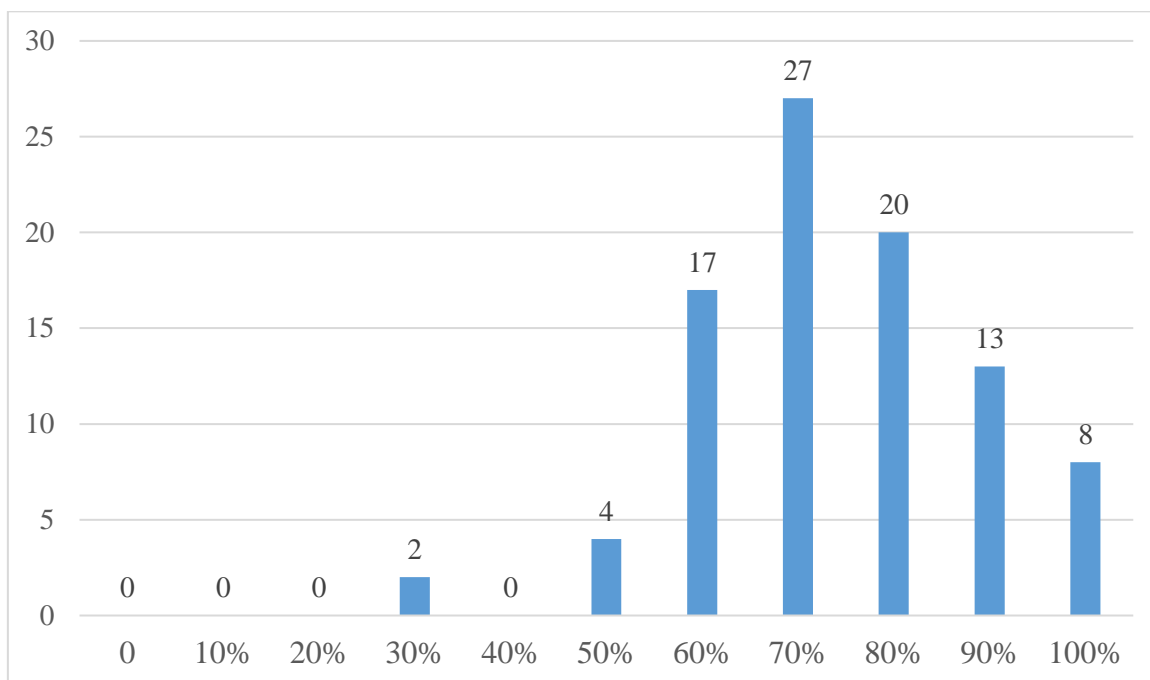


Рисунок 2.4 – Відповідність критеріям за напрямком «Розкриття інформації та прозорість»

Даний критерій має задовільну оцінку, вона обумовлена високим рівнем розкриття інформації, оскільки за чинним законодавством велика частина параметрів є обов'язковою для розкриття. Варто відзначити, що в даний час більшість проаналізованих банків підтримує власні веб-сайти на кількох мовах розміщуючи на них у відкритому доступі установчі документи, дані про корпоративну структуру та діяльність. На думку експертів, поліпшення публічності полегшує доступ до інформації для клієнтів та інших зацікавлених сторін.

На рисунку 2.5 зображено оцінку системи за напрямом «Власні ініціативи і взаємодія з регулятором». Неоднорідна оцінка обумовлена відсутністю посади корпоративного секретаря, у значної частини проаналізованих суб'єктів господарювання. При цьому, значні просування відбуваються в частині впровадження стандартів якості корпоративного управління. У той же час, з огляду на досить високі вимоги в частині організації корпоративного управління

в банківському секторі, лише деякі з банків в добровільному порядку намагаються перевищувати такі норми.

Крім того, мінливе і досить жорстке регуляторне поле по відношенню до банків чинило більш істотний вплив на банки, ніж на інші компанії.

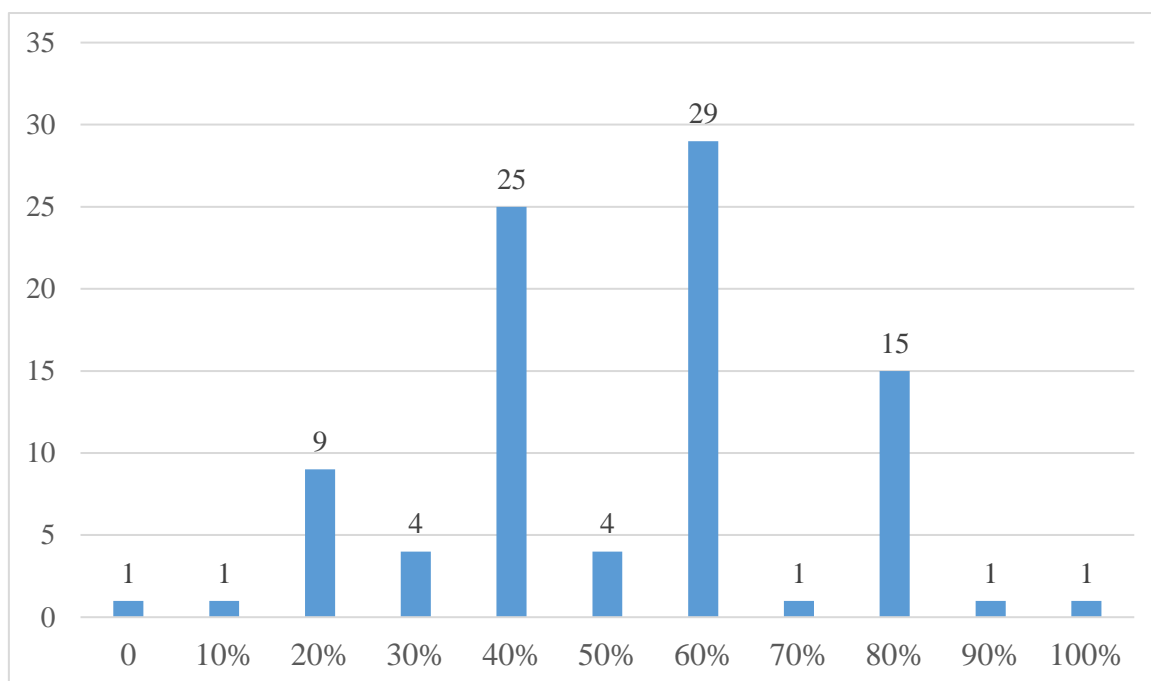


Рисунок 2.5 – Відповідність критеріям за напрямком «Власні ініціативи і взаємодія з регулятором»

Впродовж аналізованого періоду в структурі аналізованих суб'єктів відбулися певні зміни, пов'язані з визнанням неплатоспроможності окремих банків та змінами в законодавстві. У зв'язку з цим заслуговує на увагу відповідність корпоративного управління у досліджуваних банків передовим міжнародним практикам та принципам ефективного корпоративного управління. Підсумовуючи дані проведеного аналізу, доцільно порівняти відповідність рейтингу управління в банках в розрізі груп показників та порівняти їх з результатами дослідження минулого року(див. рис.2.6).

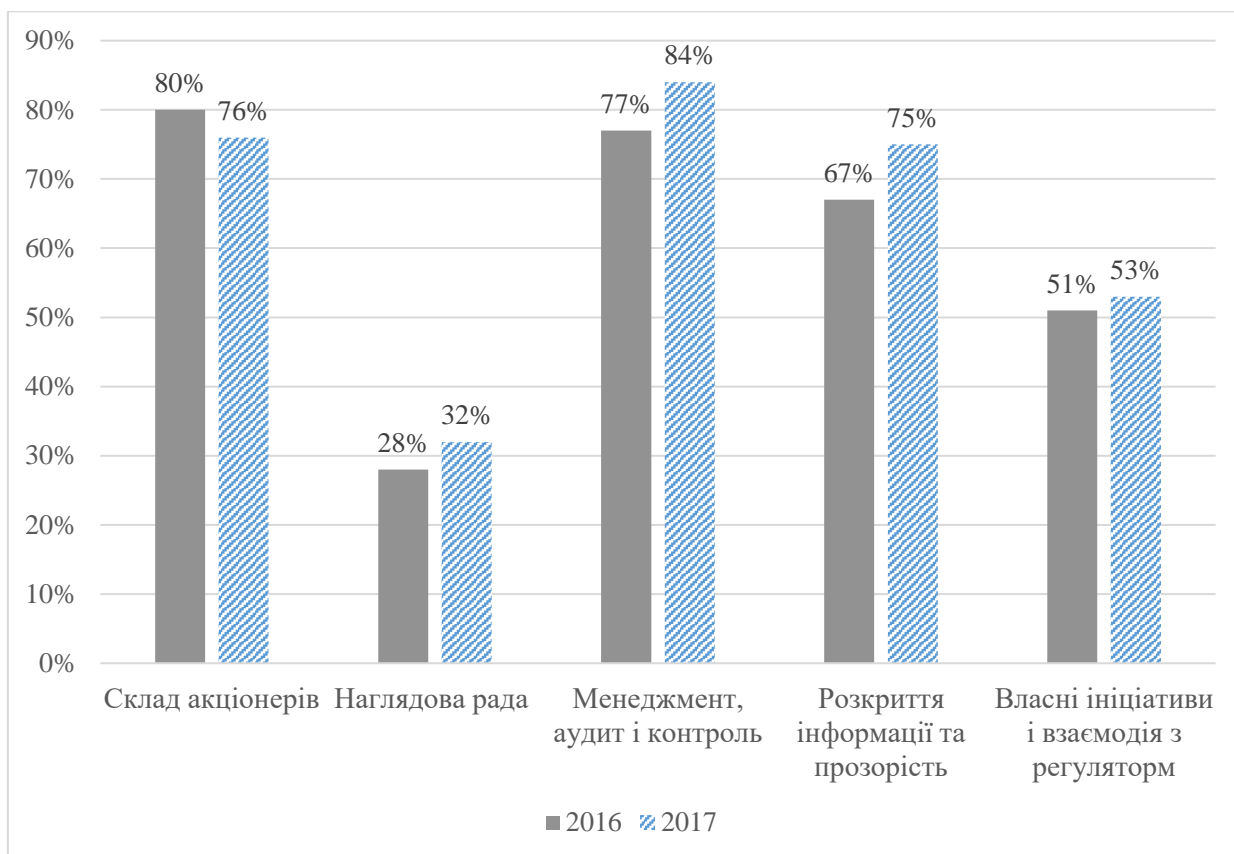


Рисунок 2.6. – Відповідність рейтингу управління в банках в розрізі груп показників

На рисунку 2.6 наглядно продемонстровано різницю в показниках проаналізованих з різницею в один рік. Поліпшення рівня корпоративного управління на 3,4% в середньому та більш ніж на 8% у критерії «Розкриття та прозорість», зумовлене значним посиленням ,протягом останнього року, регуляторних вимог. Крім того, рейтинг sgA (рі) присвоєно 2 банкам в Україні. Серед інших аналізованих банків поміркований рівень ризику було виявлено в 58 банках – sgB (рі). Рейтинг sgC (рі) було присвоєно 31 банку, що може свідчити про більш високий рівень ризику для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів в частині їх корпоративних прав та інтересів.

Підбиваючи підсумок, необхідно зазначити ,що більшість банків виконують лише обов'язкові вимоги, у сфері корпоративного управління, законодавства, тоді як втілення обов'язкових рекомендацій залишається на частковому рівні.

Найбільша банківська криза в історії України сталася у 2014-2015 роках, коли понад сто комерційних банків було визнано неплатоспроможними та передано в управління державному Фонду гарантування вкладів. Незалежно від зовнішнього середовища, що спричинило найбільший банківську кризу в Україні, вбачають єдину найбільшу причиною такої слабкої діяльності українських банків. Це була відсутність належного внутрішнього контролю та правил надання кредитів пов'язаним особам або прийняття інших необґрунтованих ризиків при залученні позик, гарантій та інших банківських продуктів. Українським комерційним банкам просто не вистачало належних правил корпоративного управління для розумної діяльності та норм, які діють користь своїх вкладників та інших кредиторів.

Після виявлення під час банківської кризи недоліки корпоративного управління в українських банках необхідно було вирішити для забезпечення стабільності та економічного зростання банківської системи. Національний банк України взяв на себе керівництво вжиття заходів, спрямованих на вдосконалення управління ризиками та корпоративного управління в комерційних банках. Найбільш суттєві дії включали зміни до чинного законодавства, які оновили діючі закони та нормативні акти у сфері корпоративного управління. Вступаючи в силу з 6 січня 2018 року, правилами корпоративного управління, що застосовуються до українських акціонерних товариств, включаючи українські банки, були внесені суттєві зміни до Закону України № 2210 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів» [24].

Цей Закон надає українським банкам можливість бути організованими не лише у формі публічних акціонерних товариств, а й у формі приватних акціонерних товариств, і, серед інших новинок, запроваджено більш досконалий підхід до складу наглядових органів банків ради, роль комітетів наглядових рад, обсяг та методи розкриття інформації та інші правила, спрямовані на вдосконалення корпоративного управління. Незважаючи на те, що структура корпоративного управління українських банків (збори акціонерів, наглядова

рада та правління) залишалася недоторканою, склад та повноваження органів, що формують структуру, а також вимоги щодо їх діяльності зазнали істотних змін. На відміну від застосовуваного раніше підходу, коли збори акціонерів мали право приймати рішення щодо всіх та будь-яких питань діяльності акціонерного товариства, зараз збори акціонерів приймають рішення з усіх питань, крім тих, що належать до виключної компетенції наглядової ради. Зборам акціонерів буде надано повноваження приймати рішення з цих питань лише за умови постанови наглядової ради, яка дає дозвіл зборам акціонерів на виконання відповідних дій. Крім змін, пов'язаних з повноваженнями зборів акціонерів, Закон № 2210 змінив підхід до оприлюднення повідомлень про збори акціонерів в офіційних друкованих засобах масової інформації (акціонерні товариства, включаючи банки, цього не вимагають, але зобов'язані публікувати такі повідомлення на своїх офіційних веб-сторінках) та інформацію, яка міститься в них (наприклад, процедура ознайомлення з документами на зборах акціонерів, подання пропозицій до порядку денного, а також процедура голосування через представників) [24].

Хоча збори акціонерів продовжують відігравати першочергову роль в структурі корпоративного управління банків, Закон № 2210 посилив остаточну відповідальність наглядової ради банку, що стосується бізнес-стратегії банку, фінансової стійкості, ключових кадрових рішень, внутрішньої організації та структури управління, управління ризиками та дотримання зобов'язань, а також нагляд за іншими керівними органами банку. Закон № 2210 пропонує основні вимоги до складу наглядової ради банку та прозорості його діяльності.

Закон № 2210 вимагає, щоб третина членів наглядової ради (не менше трьох) були незалежними директорами, вільними від будь-якого впливу з боку інших осіб, як після їх призначення, так і протягом усього строку їх перебування на посаді [24]. На додаток до вимог «незалежності», наглядова рада банку щорічно готує звіт, що становить окрему частину річного звіту банку, що подається до Національного банку України. Такий звіт оцінює діяльність наглядової ради банку та включає оцінку його складу, структури та діяльності,

інформацію про розглянуті питання та прийняті рішення, та оцінку компетентності і ефективності кожного члена наглядової ради (у тому числі незалежних членів), а також виконання спостережною радою раніше заявлених цілей.

Щодо управлінської ради, Закон № 2210 в основному охоплює поправки стосовно вимог, на які повинні відповідати члени вищого керівництва банку (включаючи ділову репутацію, вищу освіту та відповідний банківський досвід). На виконання цілей, оголошених та запроваджених Законом № 2210, НБУ прийняв Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в українських банках [25]. Приймаючи Рекомендації, регулятор мав намір підвищити рівень корпоративного управління в банківському секторі України, щоб він відповідав постулатам діючих вказівок Базельського комітету з банківського нагляду та кращих міжнародних практик [26]. Рекомендації, серед інших питань, охоплюють вимоги до складу, функцій та відповідальності правління банку, і правил щодо діяльності комітетів банку. Незважаючи на те, що рекомендації не є обов'язковими за своїм характером, сама остання практика показує, що НБУ враховує їх під час оцінки корпоративного управління кожного конкретного банку під час загального нагляду.

2.3 Шляхи вдосконалення корпоративного управління в АТ «Креді Агріколь Банк»

На удосконалення та розвиток системи корпоративного управління в комерційних банках з іноземним капіталом впливає дуже багато факторів. Серед основних факторів можна виділити такі:

- Залучення інвестицій;
- Наявність іноземного менеджменту;

- Підвищення ролі та якості сформування внутрішнього аудиту;
- Структура механізму управління.

Для розгляду стану корпоративного управління АТ «Креді Агріколь Банк» доцільно розглянути інформацію, яка наведена у Звіті про фінансовий стан, Принципах корпоративного управління, Звіті про прибутки і збитки та інший сукупний дохід, та у Примітках до фінансової звітності [27,28].

Згідно до принципів корпоративного управління АТ «Креді Агріколь Банк», можна виокремити саме поняття. Корпоративне управління є системою відносин між органами управління та контролю Банку, акціонерами та іншими зацікавленими особами (працівниками, клієнтами, кредиторами, державою, громадськістю тощо) для забезпечення ефективної діяльності Банку, збереження рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин. В рамках корпоративного управління і визначається, яким чином акціонери здійснюють контроль за діяльністю Банку, а також яку відповідальність несуть керівники перед акціонерами та іншими зацікавленими особами.

Важливість корпоративного управління обумовлюється його впливом на конкурентоспроможність, ефективність діяльності банку, а також соціальний та економічний розвиток суспільства завдяки забезпеченню:

- належної уваги до інтересів акціонерів;
- рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин;
- фінансової прозорості;
- запровадження правил ефективного менеджменту та належного контролю;
- сприяння розвитку інвестиційних процесів, забезпечення впевненості та підвищення довіри інвесторів;
- підвищення ефективності використання капіталу;
- урахування інтересів широкого кола заінтересованих осіб, що забезпечує здійснення діяльності на благо суспільства та зростання національного багатства.

Згідно кодексу корпоративного управління АТ «Креді Агріколь Банк» керується найвагомішими та самими значущими принципами корпоративного управління, а саме:

- принцип гарантії прав та інтересів акціонерів;
- принцип ефективного управління;
- принцип ефективного розподілу повноважень між органами управління
- наявність у корпоративній структурі банку незалежної Наглядової ради та підзвітного їй кваліфікованого виконавчого органу - Правління Банку, раціональний та чіткий розподіл повноважень між ними;
- принцип ефективного контролю за фінансово-господарською діяльністю;
- принцип ефективного управління ризиками;
- наявність незалежної системи контролю за фінансово-господарською діяльністю Банку як через залучення зовнішнього аудитора, так і через створення підрозділу внутрішнього аудиту;
- принцип корпоративної соціальної відповідальності;
- принцип прозорості структури власності та інформаційної;
- принцип дотримання законів та етичних норм [28].

З метою пошуків шляхів вдосконалення системи корпоративного управління було проаналізовано «Звіт про корпоративне управління» АТ «Креді Агріколь Банку», який був оформлений у вигляді опитувальника. Першочергове питання стосувалося залучення інвестицій та вдосконалення практики корпоративного управління. Оскільки ці фактори тісно пов'язані між собою, то доцільніше буде зрозуміти шляхи залучення інвестицій. У звіті зазначається, що основним шляхом залучення інвестицій обрано кредити банків. Проте, що стосується іноземних інвестицій ситуація не є досить чіткою, оскільки не відомо, чи банк планує вести переговори з потенційними інвесторами, чи вже в переговорному процесі. Питання залишається не розкритим повністю, проте є здогадки чому.

АТ «Креді Агріколь Банк» працює на фінансовому ринку України вже 25 років, та на сьогоднішній день є одним з найбільш ефективних і стабільних банків України, який постійно покращує результати діяльності. АТ «Креді Агріколь Банк» вирізняється своєю динамічною та інноваційною корпоративною політикою, яка притаманна французькій моделі корпоративного управління та зазнає досить своєчасних змін у ній. Згідно з класифікацією Національного банку України він належить до групи найбільших банків і займає 10-те місце за обсягом активів серед банків України.

Що стосується власного кодексу корпоративного управління, то він був прийнятий 20.01.2011 Загальним збором акціонерів, проте його постійно оновлюють та вносять певні поправки виходячи зі світового та європейського досвіду практики корпоративного управління. Останнє оновлення датується 22.03.2019 та затверджено рішенням акціонерів. Варто зазначити, що питання оприлюднення інформації щодо рішень акціонерів, чи інформація про прийняття кодексу, правил, принципів – розміщується на офіційній веб-сторінці банку в мережі Інтернет.

Таким чином, інформацію щодо змін у корпоративному управлінні банку можна знайти у офіційних звітах банку, проте залишається присутнім неповна прозорість діяльності керуючих органів. Також є відсутньою будь-яка інформація про факти порушення членами Спостережної ради та Правління Банку внутрішніх правил, які призвели до заподіяння шкоди самій установі, або споживачам фінансових послуг. Виходячи із зарубіжних практик, можна виділити сучасні тенденції у розвитку корпоративного управління в комерційних банках з іноземним капіталом.

Підвищення актуальності задач вдосконалення корпоративного управління в комерційних банках. Питання необхідності вдосконалення приходить до банків різних рівнів, включаючи середні та навіть малі. Першочергово великим банках необхідно побудувати досконалу внутрішньобанківську систему управління, яка буде дозволяти повноцінно та своєчасно контролювати весь спектр угод, які здійснюються більшістю

підрозділами та філіями для підвищення ефективності діяльності банку. Що стосується регіональних відділень, то постає питання в створенні ефективної системи управління, яка повинна підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

Розвиток систем бюджетування, планування, контролю та управління ризиками. Питання впровадження даних систем залишається доволі актуальним. Проте, варто зазначити, що побудова ефективних систем неможлива без використання автоматизованих систем управління.

Стимулювання роботи задля створення умов подальшого залучення грошових коштів вкладників. За останні роки, дуже стрімко збільшилися розміри грошових вкладення населення. Згідно цього, правління банку розуміє, що одним з найважливіших аспектів корпоративного управління є забезпечення захисту інтересів вкладників. Тому розвиток даного напрямку досить важливий для всіх залучених сторін.

Підвищення зусиль до забезпечення більшої прозорості поданої звітності. Згідно до правил, банки в Україні складають звітність відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності та нормативно-правових актів Національного банку України. Тому, основною метою складання фінансової звітності банку є надання достовірної та неупередженої інформації про активи, зобов'язання, власний капітал, доходи і витрати (включаючи прибутки і збитки), рух грошових коштів широкому колу користувачів для прийняття економічних рішень. Питання прозорості першочергово регулюється державними органами задля створення комфортних вимог ведення діяльності на території України.

Забезпечення розкриття структури власності. У рамках діяльності програми розвитку фінансового сектору України до 2020 року, Національний банк України має наміри забезпечити повне та прозоре розкриття структури власності українських банків. Екс-заступник голови НБУ прирівняв банк з «невідомими акціонерами» до «чорної скриньки». Розкриваючи поняття «чорної скриньки» він мав на увазі неможливість співпраці уряду, банків та кінцевих споживачів з банками, не маючи уявлення про кінцевих бенефіціарних власниках

банку. Наразі НБУ вже провів розробки постанови, які підкреслюють вимоги регулятора щодо структури власності банків та затвердив її постановою Правління Національного банку України № 328, що набрала чинності 23 травня 2015 року. Тому, не полишаючи надії до створення більш якісного законодавства, розвиток системи корпоративного управління є одним із пунктів підвищення якості роботи банківського сектору України, який включений до нової програми розвитку країни до 2025 року [29].

Підвищення якості оцінки ризиків залишається одним із основних факторів підвищення рівня корпоративного управління. Все більше банку потрібно прагнути до вдосконалення процедур внутрішнього контролю та управління ризиками. Оскільки якість управління ризиками відображає в той чи іншій мірі, важливість даного управління для банку та його вкладників.

Все це, свідчить про те, що в останні часи відбуваються позитивні зрушення в практиці вдосконалення корпоративного управління, про не варто забувати що традиції корпоративного управління не стали достатньо міцними і потребують нових позитивних запроваджень у структуру. Згідно стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року можна виокремити позитивні фактори розвитку корпоративного управління (надалі КУ) в банках України [29]:

- проведення реформ, які були спрямовані на удосконалення КУ та захист прав інвесторів, які в свою чергу позитивно вплинули на позиції у світових рейтингах;
- прийняття низки законодавчих актів, спрямованих на підвищення рівня КУ в банках та удосконалення правового сектору регулювання емісії цінних паперів;
- введення нових законодавчих актів, які сприяли розкриттю інформації відповідно до міжнародних стандартів та європейських норм;
- введення до вітчизняного законодавства ефективних інструментів захисту учасниками товариств своїх прав.

Як результатом, упровадження вищезазначених змін стало:

- скорочення витрат, пов'язаних із виконанням вимог щодо публічних акціонерних товариств;
- зменшенням обсягу звітності, яка повинна надаватися НБУ;
- зниження загрози корпоративного шантажу [29].

У корпоративному секторі отримувачами нових банківських кредитів переважно є компанії з високим рівнем платоспроможності. Незважаючи на попередній фактор, кредити сумлінним компаніям, що не мали дефолтів від початку кризи зростають темпами понад 25% у річному вимірі. Активно зростає рівень споживчого кредитування, проте рівень його проникнення в Україні все одно суттєво поступається показникам інших країн Центральної та Східної Європи. Кредитування реального сектору банківськими установами стримується недостатнім захистом прав кредиторів, а також проблемою непрацюючих кредитів.

Протягом останніх років було вжито ряд заходів з посилення захисту прав кредиторів, зокрема:

- на законодавчому рівні створено механізм добровільної фінансової реструктуризації боргів підприємств;
- внесені зміни до податкового законодавства щодо звільнення від оподаткування банків та фізичних осіб-позичальників за операціями реструктуризації та прощення валютних кредитів;
- запроваджено інститут банкрутства фізичних осіб;
- встановлення механізму та умов реструктуризації заборгованості фізичних осіб за кредитами в іноземній валюті [29].

За період існування акціонерної власності в Україні сформувалася досить якісно розроблена нормативно-правова база КУ, що в значній мірі відповідає нормам міжнародної практики. На сьогодні в Україні йде процес формування КУ в банках, який буде постійно оновлюватися з боку Національного банку України та регулюючих це питання органів державної влади.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз довів, що корпоративне управління, в широкому розумінні терміну, може бути визначене як сукупність приватних і громадських інститутів, включаючи чинне законодавство, які керують відношеннями між корпоративними менеджерами та підприємцями в ринковій економіці, з однієї сторони, і тими хто інвестує ресурси компанії з іншої. Під інвесторами, в даному тлумаченні, маються на увазі акціонери, кредитори, працівники банку та постачальники інших матеріальних і нематеріальних активів, які можуть бути використані для покращення функціонування та розвитку.

З позиції економічної теорії, система корпоративного управління розглядається як засіб скорочення затрат, пов'язаних із вирішенням конфлікту інтересів. Висока якість корпоративного управління слугує одним з ключових особливостей ефективної діяльності банку. Інтереси акціонерів та інвесторів в повній мірі узгоджуються з досягненням високих показників рентабельності, що і є основним критерієм ефективності в діяльності банку. В свою чергу основним фактором стійкості організації у довгостроковій перспективі є вимоги зі сторони кредиторів до рівня ризику по їх операціям.

В ситуаціях коли виникає конфлікт інтересів між різними групами зацікавлених осіб, повною мірою проявляється найважливіша функція корпоративного управління як механізму стримувань і противаг. Рада директорів є ключовим елементом корпоративного управління повинна забезпечити баланс між прагненням до максимізації прибутків та забезпеченням фінансової стабільності банку. Саме цьому на раду покладаються найголовніші задачі пов'язані з реалізацією та розробкою стратегії банку та організацією ефективного ризик-менеджменту і внутрішнього контролю.

Проблеми розвитку корпоративного управління в банках першочергово пов'язані з кризою ліквідності, непрозорістю процедур рефінансування банків та

зниженням довіри до банківської системи в цілому. Як свідчить практика, у більшості комерційних банках України поки що корпоративні традиції розвинуті недостатньо. Переважна більшість українських банків слабо використовують міжнародні принципи корпоративного управління. Разом із тим донині не створено реальних передумов щодо розв'язання питань удосконалення корпоративного управління у вітчизняних комерційних банках, проте останніми роками вже відбулися суттєві позитивні зрушення в його розвитку. Але при цьому звичаї корпоративного управління в українській банківській сфері ще не стали достатньо міцними.

Необхідно враховувати той факт, що належне корпоративне управління повинне бути забезпечене не лише нормами законодавства та рекомендаціями наглядових органів, а насамперед вимагає повноцінної участі всіх сторін корпоративного життя банків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Neubauer, F. and Lank, A. «Family business: Its governance for sustainability», 1998.
2. Оксфордський кишеньковий словник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.emmabowey.co.uk/reader/970588-SMIQWGMJGL/>
3. Van den Berghe L. and Carchon S. W. M. «The global history of corporate governance: an introduction», 2002.
4. Solomon J. Corporate Governance and Accountability, Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2010.
5. Sir David Walker's review of corporate governance in UK banks and other financial institutions, 2009.
6. Sison A. J. Corporate Governance and Ethics – An Aristotelian Perspective, Cheltenham: Edward Elgar, 2008
7. Hart O., Fratianni M. Corporate, Public and Global Governance. The G8 Contribution, Aldershot: Ashgate, 2007.
8. Костюк А. Н. Корпоративное управление в банке: монография / А. Н. Костюк. – Сумы: ГВУЗ «УАБД НБУ», 2008
9. OECD – Principles of Corporate Governance (2004) - <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
10. Huse M. Boards, Governance and Value Creation. The Human Side of Corporate Governance, Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
11. Білашенко О.С. Аналіз ефективності організації корпоративного управління в банках Німеччини. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_1/index.html
12. Mullineux A. «The corporate governance of banks», Journal of Financial Regulation and Compliance, Vol. 14 Iss: 4, 2006.

13. Chahine S., Safieddine A. «Corporate governance and the external monitoring of banks in Lebanon», *Corporate Governance*, Vol. 8 Iss: 3, 2008.
14. Macey J.; O'Hara M. «The corporate governance of banks», *Economic Policy Review - Federal Reserve Bank of New York*, Apr. 2003, Vol. 9, No. 1 сторінки 91-107.
15. Cocris V., Ungureanu M. C. «Why are banks special? An approach from the corporate governance perspective», 2007
16. Levine R. «The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence», 2004. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/10/08/000012009_20041008124126/Rendered/PDF/WPS3404.pdf
17. Arun T. G., Turner J. D., «Corporate Governance of Banks in Developing Economies: concepts and issues», *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, No. 3, 2004.
18. Деєва Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення / Н.Е. Деєва // *Економічний вісник НГУ*. – 2009.
19. Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України. – Міжнародна фінансова корпорація, США [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual_ext_content/ifc_external_corporate_site/home_ru
20. Принципи корпоративного управління, затверджені рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11 грудня 2003 р., № 571.
21. *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*. – Basel Committee on Banking Supervision. – Basel. September 1999.
22. IBI-Rating agency – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibi.com.ua/UK/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankakh-i-kompaniyakh-realnogo-sektoru-2017.html>

- 23.Методологія рейтингової оцінки корпоративного управління IBI-Rating agency – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibi.com.ua/UK/pravila-ta-reguljuvannja-upravlinnya-rejtinguvannyam-metodologiya>
- 24.Закон України № 2210 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/2210-19>
- 25.Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/>
- 26.Базельський комітет з питань банківського нагляду «Принципи корпоративного управління для банків». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/document/download?docId=64199632>
- 27.АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» Проміжна фінансова звітність – За період, що закінчився 30 вересня 2019 року [Електронний ресурс] / Офіційний сайт АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». – Режим доступу: <https://credit-agricole.ua/storage/files/cab-financial-statements-9m-2019-ukr.pdf>
- 28.Принципи корпоративного управління АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://credit-agricole.ua/storage/files/principi-kodeks-korporativnogo-upravlinnya.pdf>
- 29.Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy2025.pdf?v=4
- 30.Конфлікт інтересів: поняття та шляхи вирішення– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pfu.gov.ua/od/656-konflikt-interesiv-ponyattya-ta-shlyahy-vyrishennya/>
- 31.Сучасні підходи до банківського регулювання та нагляду в Україні». – Матеріали Семінару в НБУ «Реформа корпоративного управління в

- банках», 18.05.2018р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900827>
32. Статистика фінансових результатів за 2018р. Офіційний сайт АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pres-centr/novini/vidminni-finansovi-rezultati-kredi-agrikol-banku-695>
33. Річна фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора 2018р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://credit-agricole.ua/storage/files/part-1-cab-2018-mr-ukr-v1_1558956058.pdf
34. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua/>
35. Офіційний сайт банку ПАТ «Креді Агріколь Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://credit-agricole.ua/>
36. Нові вимоги Національного банку України щодо структури власності банків [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=17577046&showTitle=true
37. Оцінка колективної придатності наглядової ради банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=83337609>
38. Гаврилюк Т. Корпоративне управління в банках: що нового? / Т. Гаврилюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007682.
39. World Economic Outlook (International Monetary Fund). Hopes, Realities, and Risks. April 2013 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01>.
40. Івасів І. Б. Регулювання банківського бізнесу та дерегулювання банківської діяльності. – Фінанси, облік і аудит: Наук. зб. – Вип. 1 / Відп. ред. А. М. Мороз. – К.: КНЕУ, 2003.

ДОДАТКИ

Додаток А

SUMMARY

Dvornyk B.E. Corporate governance in bank with foreign capital. – Masters-level Qualification Thesis. Sumy State University, Sumy, 2019.

The essence of corporate governance in banks, mechanisms and modern methods of assessing the level of corporate governance are investigated in the work. The analysis of the main types of reporting of banks that can be used for further development is carried out. The main purpose of this study is to investigate the features of corporate governance in banks with foreign capital and determine its existing level, characterize its development and ways of improvement.

Keywords: bank, corporate governance, foreign capital, risk management, audit, board of the bank, way of improvement.

АНОТАЦІЯ

Дворник Б.Є. Корпоративне управління в банках з іноземним капіталом. – Кваліфікаційна магістерська робота. Сумський державний університет, Суми, 2019 р.

У роботі досліджено сутність корпоративного управління в банках, механізми та сучасні методи оцінки рівня корпоративного управління. Проведений аналіз основних видів звітності банків, які можуть бути використані для подальшого розвитку. Основною метою цього дослідження є дослідження особливостей корпоративного управління в банках з іноземним капіталом та визначення його наявного рівня, характеристику його розвитку та шляхів вдосконалення.

Ключові слова: банк, корпоративне управління, управління ризиками, аудит, правління банку, шляхи вдосконалення.

Додаток Б

Реферування іноземних літературних джерел мовою оригіналу

Mullineux A. «The corporate governance of banks». The purpose of the paper is to consider the implications of the banks fiduciary duty to their depositors and the government's fiscal duty to taxpayers for the corporate governance of banks. The main findings of the paper consist in the fact that, for a good corporate governance of banks, regulation needs to balance the interests of depositors and taxpayers with those of the shareholders.

Arun T. G., Turner J. D. First of all, the paper emphasizes the special nature of banking. Secondly, the political economy of bank corporate governance in developing countries is discussed. Authors suggest that banking reforms can only be fully implemented once a prudential regulatory system is in place. In their opinion, the privatization of banks is an integral part of banking reforms in developing economies.

Macey J.; O'Hara M. Macey J.; O'Hara M. «The corporate governance of banks». The paper explains the role of corporate governance in corporate performance and argues that in commercial banks, managers and regulators, as well as claimants on the firms' cash flows such as investors and depositors pose unique corporate governance problems.

1. Mullineux A. «The corporate governance of banks», *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 14 Iss: 4, 2006.
2. Arun T. G., Turner J. D., «Corporate Governance of Banks in Developing Economies: concepts and issues», *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, No. 3, 2004.
3. Macey J.; O'Hara M. «The corporate governance of banks», *Economic Policy Review - Federal Reserve Bank of New York*, Apr. 2003, Vol. 9, No. 1 сторінки 91-107.

Додаток В

РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	cgA(pi)
КРЕДІ-АГРКОЛЬ БАНК	cgB(pi)
МІБ	cgB(pi)
ЕКСПРЕС-БАНК	cgB(pi)
ОТП БАНК	cgB(pi)
ПІРЕУС БАНК МКБ	cgB(pi)
УРСИБАНК	cgB(pi)
МЕТАБАНК	cgB(pi)
ПРОКРЕДИТ БАНК	cgB(pi)
СКАЙ БАНК	cgB(pi)
ІНВЕСТИЦІЙНО-ТРАСТОВИЙ БАНК	cgB(pi)
КРЕДИТВЕСТ БАНК	cgB(pi)
ПРОМІНВЕСТБАНК	cgB(pi)
ПУМБ	cgB(pi)
СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК	cgB(pi)
УНІВЕРСАЛ БАНК	cgB(pi)
БАНК ПОРТАЛ	cgB(pi)
БАНК АВАНГАРД	cgB(pi)
БАНК СІМ	cgB(pi)
ВТБ БАНК	cgB(pi)
БОГУСЛАВ	cgB(pi)
МІСТО БАНК	cgB(pi)
СІПБАНК	cgB(pi)
АКОРДБАНК	cgB(pi)
РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР	cgB(pi)
КРИСТАЛБАНК	cgB(pi)
БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	cgB(pi)
КРЕДОБАНК	cgB(pi)
МОТОР-БАНК	cgB(pi)

Рисунок В.1 – Інформація про рейтинги корпоративного управління, що визначені на підставі публічної інформації (частина 1)

АЛЬФА-БАНК	cgA(pi)
МЕГАБАНК	cgB(pi)
УКРГАЗБАНК	cgB(pi)
ІНДУСТРІАЛБАНК	cgB(pi)
БАНК КОНКОРД	cgB(pi)
БАНКІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ	cgB(pi)
НОВИЙ	cgB(pi)
УКРЕКСІМБАНК	cgB(pi)
УКРСОЦБАНК	cgB(pi)
ПРИВАТБАНК	cgB(pi)
ОЩАДБАНК	cgB(pi)
РАДАБАНК	cgB(pi)
БТА БАНК	cgB(pi)
АРКАДА	cgB(pi)
КЛІРИНГОВИЙ ДІМ	cgB(pi)
АПЕКС-БАНК	cgB(pi)
КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК	cgB(pi)
СБЕРБАНК	cgB(pi)
ЦЕНТР	cgB(pi)
ПІВДЕННИЙ	cgB(pi)
ТАСКОМБАНК	cgB(pi)
БАНКУКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ	cgB(pi)
КІБ	cgB(pi)
УКРБУДІНВЕСТБАНК	cgB(pi)
БАНК АЛЬЯНС	cgB(pi)
БАНК ВОСТОК	cgB(pi)
ПФБ	cgB(pi)
ЮНЕКС БАНК	cgB(pi)
ЛЬВІВ	cgB(pi)

Рисунок В.2 – Інформація про рейтинги корпоративного управління, що визначені на підставі публічної інформації (частина 2)

ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК	cgB(pi)
А – БАНК	cgC(pi)
VS БАНК	cgC(pi)
ДІВІ БАНК	cgC(pi)
ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ	cgC(pi)
ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР	cgC(pi)
АЛЬТБАНК	cgC(pi)
ГЛОБУС	cgC(pi)
МАРФІН БАНК	cgC(pi)
ОКСІ БАНК	cgC(pi)
АЙБОКС БАНК	cgC(pi)
ВЕРНУМ БАНК	cgC(pi)
БАНК ФАМІЛЬНИЙ	cgC(pi)
ІДЕЯ БАНК	cgC(pi)
ПОЛКОМБАНК	cgC(pi)
РВС БАНК	cgC(pi)

Рисунок В.3 – Інформація про рейтинги корпоративного управління, що визначені на підставі публічної інформації (частина 3)

ПРАВЕКС-БАНК	cgB(pi)
БМ БАНК	cgC(pi)
ІНГ БАНК УКРАЇНА	cgC(pi)
АСВЮ БАНК	cgC(pi)
ГРАНТ	cgC(pi)
БАНК 3/4	cgC(pi)
ЄВРОПРОМБАНК	cgC(pi)
КРЕДИТ ОПТИМА БАНК	cgC(pi)
УБРР	cgC(pi)
ТРАСТ-КАПІТАЛ	cgC(pi)
АЛЬПАРІ БАНК	cgC(pi)
ДОЙЧЕ БАНК ДБУ	cgC(pi)
ГЕФЕСТ	cgC(pi)
КОМІНВЕСТБАНК	cgC(pi)
Полтава-банк	cgC(pi)
БАНК ФОРВАРД	cgC(pi)
Іспанія	
КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА	cgB(pi)
ТУРБОАТОМ	cgB(pi)
МОТОР СІЧ	cgB(pi)
САН ІНБЕВУКРАЇНА	cgB(pi)
ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ	cgB(pi)
ЖИТОМИРСКИЙ МАСЛОЗАВОД	cgB(pi)
ЗАПОРІЖСТАЛЬ	cgB(pi)
ДОНБАСЕНЕРГО	cgB(pi)

Рисунок В.4 – Інформація про рейтинги корпоративного управління, що визначені на підставі публічної інформації (частина 4)

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Якість корпоративного управління в банках

Критерій	Повна	Часткова	Невідповідність	Повна	Часткова	Невідповідність у %
	відповідність	відповідність		відповідність у %	відповідність у %	
Склад акціонерів.Захист прав акціонерів						
Наявність контролюючих акціонерів	17	13	61	18,7	14,3	67,0
Розкриття інформації про власників істотної частки в капіталі	84	1	6	92,3	11,0	6,6
Розкриття інформації про кінцевих бенефіціарів	83	2	6	91,2	2,2	6,6
Дотримання граничного терміну проведення річних загальних зборів	85	0	6	93,4	0,0	6,6
Збільшення чистих активів та виплата дивідентів	11	73	7	12,1	80,2	7,7
Наглядова рада						
Наявність у складів наглядової ради протягом року	13	15	63	14,3	16,5	69,2
Кількісний склад наглядової ради	21	35	35	23,1	38,5	38,5
Комітети наглядової ради, механізм заочного голосування членів наглядової ради	9	43	39	9,9	47,3	42,9
Періодичність очних засідань наглядової ради протягом року	10	14	67	11,0	15,4	73,6
Система оплати праці членів наглядової ради	25	10	56	27,5	11,0	61,5
Менеджмент, аудит та контроль						
Залучення провідних аудиторських компаній	54	30	7	59,3	33,0	7,7
Наявність негативних висновків зовнішніх аудиторів	82	0	9	90,1	0,0	9,9
Наявність внутрішнього аудитора(служби)	0	85	6	0,0	93,4	6,6
Розкриття інформації про систему та розмір оплати праці менеджменту	84	1	6	92,3	1,1	6,6
Досвід голови виконавчого органу	54	30	7	59,3	33,0	7,7
Розкриття інформації та прозорість						
Якість веб-сайту	28	33	30	30,8	36,3	33,0
Розкриття інформації про афілійованих осіб	83	0	8	91,2	0,0	8,8
Оприлюднення аудиторського звіту на власному веб-сайті	81	1	9	89,0	1,1	9,9
Оприлюднення інформації про членів наглядової ради, правління на власному сайті	18	36	37	19,8	39,6	40,7
Своєчасність розкриття обов'язкової інформації	64	18	9	70,3	19,8	9,9
Власні ініціативи та взаємодія з регулятором						
Реєстрація на фондовій біржі	68	0	23	74,7	0,0	25,3
наявність кодексу корпоративного управління	42	0	49	46,2	0,0	53,8

Продовження таблиці Г.1

Наявність корпоративного секретаря	30	0	61	33,0	0,0	67,0
Добровільне дотримання стандартів якості корпоративного управління, що перевищують вимоги чинного законодавства	5	2	84	5,5	2,2	82,3
Застосування Регулятором заходів впливу за порушення, окрім пов'язаних із розкриттям інформації	74	9	8	81,3	9,9	8,8