

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
Жердецька Л.В.  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

за магістерською програмою професійного спрямування

Управління діяльністю банків на фінансовому ринку

на тему «Корпоративне управління в банку»

**Виконавець**

Студентка 6 курсу 62 групи факультету  
фінансів та банківської справи

.....Ящук Христина Миколаївна  
/підпис/

Науковий керівник

д.е.н., професор

Маслов Юрій Костянтинович

/підпис/

**Одеса 2019**

## АНОТАЦІЯ

Ящук Христини Миколаївни,  
«Корпоративне управління в банку»,  
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі  
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» за магістерською  
програмою «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»,  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, 2019 рік

У роботі розглядаються теоретичні підходи до визначення сутності корпоративне управління та особливостей корпоративного управління в банку; дана характеристика моделей корпоративного управління. Визначено проблеми впровадження корпоративного управління в банках України. Запропоновано підходи до визначення ефективності діяльності наглядових рад у банках, а також до визначення ефективності процесів функціонування корпоративного управління в банку. Розроблено методичні підходи до побудови рейтингу якості і сформовано кодекс корпоративного управління в банку.

**Ключові слова:** корпорація, моделі корпоративного управління, наглядова рада, стейкхолдери, ефективність, рейтинг, кодекс

## ANNOTATION

Yashchuk Christina,  
Corporate Governance at the Bank,  
qualification work for the Master's degree in Finance, Banking and Insurance in  
the Master's Program in Financial Markets Management,  
Odessa National Economic University  
Odessa, 2019

The robot has a theoretical view of the number of days corporate governance and features of corporate governance in the bank; The characteristic of models of corporate governance is given. The problems and problems of corporate governance in Ukrainian banks are identified. It's invoked to approach the effectiveness of corporate performance at the banks, and also to see the effectiveness of corporate governance functions in the bank. The methodological approach has been broken down to incentive rating and a corporate management code has been formed in the bank.

**Key words:** corporation, corporate governance models, naglagova glad, stakeholders, efficiency, rating, code.

## ЗМІСТ

	стор .
ВСТУП .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ БАНКАХ</b>	
1.1. Теоретичні моделі корпоративного управління: сутність і особливості .....	6
1.2. Класичні моделі корпоративного управління.....	11
1.3. Порівняльний аналіз класичних моделей корпоративного управління .....	21
Висновки до розділу 1.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ</b>	
2.1. Аналіз проблем та перспектив розвитку корпоративного управління в банківській системі України.....	26
2.2. Особливості формування наглядових рад у банках.....	39
2.3. Методичні підходи до оцінки діяльності наглядових рад банків .....	42
Висновки до розділу 2.....	54
<b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ</b>	
3.1. Ефективність корпоративного управління в банках .....	57
3.2. . Методичні основи формування рейтингу корпоративного управління у банках України .....	64
3.3. Методика розробки корпоративного кодексу сучасного вітчизняного банку.....	72
Висновки до розділу 3.....	80
<b>ВИСНОВКИ..</b>	<b>82</b>
<b>Список використаних джерел .....</b>	<b>84</b>

## Вступ

**Актуальність кваліфікаційної дипломної роботи.** Запровадження принципів корпоративного управління в банках України відбувається повільніше, ніж у інших зарубіжних країнах, що не відповідає вимогам сучасної ринкової економіки.

Створення та розвиток ефективної системи корпоративного управління починається із дотримання усіма банками нормативно-правових актів, проходження ними певних кроків на шляху до покращення системи корпоративного управління та вихід на рівень національного, а потім і міжнародного лідерства. Перевагами, які забезпечує система ефективного корпоративного управління є покращення репутації банку, підвищення ефективності її функціонування, спрощення доступу до ринків фінансового капіталу та зниження вартості залучення фінансових ресурсів.

В Україні дослідженню корпоративних відносин присвячені наукові праці О.Амоші, А.Афоніна, С.Басалая, О.Гальчинського, В.Гончарова, А.Гриценка, В.Дементьєва, Л. Жердецької, М.Кіма, В.Ковальова, Л.Кривенко, Л. Кузнецової, В.Лівшиця, С.Мочерного, Ю.Пахомова, П.Степанова, В.Тарасевича та інших провідних учених

Однак, в опублікованих працях більшість авторів у цілому окреслюють теоретичні засади корпоративного управління, а тому потребують подальшого розвитку науково-методичні підходи до аналізу проблем розвитку корпоративного управління в банках України.

**Метою** кваліфікаційної дипломної роботи є вивчення теорії, методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку корпоративного управління в українських банках.

**Об'єктом** дослідження є процеси корпоративного управління в банках.

**Предметом** дослідження є теоретичні положення, прикладні аспекти сучасні методи корпоративного управління України..

Відповідно до поставленої мети кваліфікаційної дипломної роботи були сформовані такі завдання:

- розкрити особливості різних моделей корпоративного управління; -
- проаналізувати основні етапи процесів розвитку корпоративного управління банками в Україні;
  - визначити основні проблеми впровадження корпоративного управління вітчизняними банками;
  - розробити підходи до визначення ефективності діяльності наглядових рад у банках;
  - визначити методи оцінки ефективності процесів функціонування корпоративного управління в банку;
  - розробити методичні підходи до побудови рейтингу якості;
  - сформувати кодекс корпоративного управління в банку.
- **Методи дослідження:** У роботі відповідно до поставлених завдань використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: методи абстрагування, індукції, дедукції, узагальнення, аналізу, синтезу; методи статистичного аналізу, графічний

**Інформаційною базою дослідження** є рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, законодавчі та нормативно-правові акти України та зарубіжних країн, що регулюють корпоративне управління в банку, а також джерела статистичної інформації: звіти та аналітичні форми Національного банку України, публічна фінансова звітність банків, офіційні бази даних Світового банку, Банка міжнародних розрахунків; наукові публікації з питань корпоративного управління в банку, ресурси мережі Інтернет.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження доводять наступних висновків

Корпоративне управління в банку є процесом, який використовується для забезпечення ефективної діяльності та надійності банку, а також з метою збільшення його вартості. Воно полягає у створенні системи, яка сприяла б узгодженню інтересів акціонерів, вкладників, керівництва та працівників банку. Ключовими аспектами корпоративного управління в банку: виконання вимог кодексу корпоративного управління та пов'язаних з ним відповідних документів; призначення незалежних директорів; ефективна діяльність комітетів ради директорів, прийняття кодексу корпоративної етики. Принципи правила корпоративного управління комерційного банку повинні відповідати міжнародним стандартам й являти собою більш високий у порівнянні із вимогами чинного законодавства рівень функціонування органів управління і контролю, ділової культури та дотримання високих етичних норм.

1. Виходячи з об'єкта дослідження, формування критеріїв та показників будується на міжнародних принципах корпоративного управління для банківських установ, а також на національному банківському законодавстві, нормативних документах та рекомендаціях щодо корпоративного управління в банках регулюючих органів країни, що досліджується.

2. Аналітичну основу рейтингування складають критерії оцінки організації внутрішніх механізмів корпоративного управління. Щодо зовнішніх механізмів, зокрема рівень розвитку фондового ринку потребує аналізу як екзогенний мотивуючий (або стримуючий) чинник у порівняльній оцінці та ранжуванні банків за підсумковими рейтингами. Основними критеріями аналізу є: 1) політика корпоративного управління; 2) діяльність наглядової ради; 3) система контролю та управління ризиками; 4) прозорість та розкриття інформації.

3. Структура власності як механізм, що формує правила внутрішньої організації корпоративного управління, потребує виключення із розрахунку та окремого аналізу з точки зору впливу на рівень рейтингу. У розрахунок рейтингу включено показники розкриття інформації щодо структури акціонерів, контролюючих акціонерів, кінцевих власників за умови наявності номінальних утримувачів, опосередкованого та перехресного володіння.

Оскільки недоліки в управлінні одного банку можуть призвести до поширення проблем у банківській системі та в економіці в цілому, важливо підтримувати надійний рівень корпоративного управління в кожному банку.

Такий рівень забезпечується, зокрема:

- чітким розподілом повноважень у банку для уникнення дублювання функцій та чіткого розуміння сфери відповідальності кожного працівника;
- належним рівнем підзвітності в банку з метою своєчасного надання органам управління інформації для реагування та вжиття необхідних заходів;
- належним рівнем системи стримування та протидії, що передбачає такий розподіл повноважень між органами управління та/або підрозділами банку, який забезпечує взаємну підконтрольність та упереджує можливість прийняття органами управління банку невважених рішень;
- кваліфікованими членами ради та правління банку, які злагоджено забезпечують досягнення стратегічних цілей банку, розуміють і мають досвід управління притаманними банківській діяльності ризиками, приймають на підставі всебічного аналізу інформації виважені рішення;
- дієвою системою запобігання конфліктам інтересів у банку.

## Список використаних джерел до 2.2.

1. Єрмошенко М. Фінансова безпека / М. Єрмошенко // Віче. – 1998. – № 11. – С. 61-73.
2. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
3. Зайцев І. Щоб збільшити вартість бізнесу в кілька разів, інколи достатньо взяти на баланс уже існуючі нематеріальні активи [Електронний ресурс] / І. Зайцев // Український діловий тижневик «Контракти». – 2006. – № 16 – Режим доступу:[http://kontrakty.com.ua/show/ukr/print\\_article/7235/1620067235.html](http://kontrakty.com.ua/show/ukr/print_article/7235/1620067235.html).
4. Іонін Є. Є. Стандартизована фінансова звітність – нові можливості аналізу / Є. Є. Іонін // Финансы, учет, банки ; под. общ. ред. П. В. Егорова. – Д. : «КИТИС», ДонГУ. 2000. – С. 157–166.
5. Каминка А. И. Акционерные компании. Юридическое исследование / А. И. Каминка. – Т. 1. – СПб. : Типо-Литогр. А. Е. Ландау, 1902. – 473 с.
6. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – №11–12. – С. 45–47.
7. Карелин В. С. Финансы корпораций : учеб. / В. С. Карелин. – М. : Изд.-торг. корпор. «Дашков и К», 2005. – 620 с.
8. Кашанина Т. В. Корпоративное право (Право хозяйственных товариществ и обществ) : учеб. / Т. В. Кашанина. – М. : НОРМА–ИНФРА-М, 1999. – 815 с.
10. Абрамовська А. Банківська діяльність Європейського Союзу : поняття та принципи / А. Абрамовська // Юридичний вісник національного університету «Одеська юридична академія». – № 4. – 2013. – С. 175–179.
11. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф. – М. : Наука, 1972. – 219 с.
12. Алаев Э. Б. Эффективность комплексного развития



экономического района / Э. Б. Алаев. – М. : Знание, 1965. – 173 с.

13. Алампиев П. М. Экономическое районирование СССР / П. М. Алам-пиев. – Кн. 2. – М. : Экономиздат, 1963. – 248 с.

14. Беем-Баверк Е. Австрийская школа в политической экономии / Е. Беем-Баверк. – М. : Экономика, 2004. – 375 с.

15. Белопольский Н. Г. Основы производственно-хозяйственной энвироники / Н. Г. Белопольский. – М. : Экономика, 1990. – 189 с.

16. Белопольский Н. Г. Энвироника – наука о развитии и совершенствовании общества и мира / Н. Г. Белопольский. – Донецк-Мариуполь : ИЭП НАН Украины, 1997. – 331 с.

17. Веблен Т. Теория праздного класса : экономическое исследование об институтах / Т. Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.

18. Гладченко Т. Н. Экономическая безопасность предпринимательской деятельности / Т. Н. Гладченко // Менеджер : Вестник Донецкой государственной академии управления. – 2000. – № 3. – С. 11–12.

19. Гмурман В. Е. Руководство к решению задач по теории вероятностей и математической статистике / В. Е. Гмурман. – М. : Наука, 1979. – 400 с.

20. Голиков В. И. Управление и система экономических отношений / В. И. Голиков. – К. : Наукова Думка, 1984. – 247 с.

21. Грегори А. Стратегическая оценка компаний : практическое руководство / А. Грегори ; пер. с англ. Л. И. Лопатников. – М. : Квинто-консалтинг, 2003. – 224 с.

22. Грідчіна М. В. Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика) : навч. посіб. / М. В. Грідчіна. – К. : МАУП, 2002. – 323 с.

23. Грузинов В. П. Экономика предприятия : учеб. пособ. / В. П. Грузинов, В. Д. Грибов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 336 с.

24. Грязнова А. Г. Оценка бизнеса / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 512 с.

25. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации : учеб. пособ. / И. Б. Гурков. – К. : Дело, 2006. – 320 с.
26. Дынкин А. Интегрированные бизнес-группы в российской экономике / А. Дынкин, А. Соколов // Вопросы экономики. – 2002. – № 4. – С.78
27. Ельмеев В. Я. Воспроизводство общества и человека / В. Я. Ельмеев. – М. : Мысль, 1988. – 235 с.
28. Європейський банк реконструкцій та розвитку [Електронний ресурс]// Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ebrd.com>.
29. Єгорова О. В. Динамізм організаційних структур / О. В. Єгорова // Вісник Донецького університету. – 2000. – № 1. – С. 63–65.
30. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посіб. / В. А. Євтушевський. – К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.
31. Конституція України // Відомості Верховної Ради. – 2011. – № 10.
32. Концепція економічної безпеки України / Національна Академія
33. Наук України, Інститут економічного прогнозування. – К., 1998. – 57 с.
34. Корнєєв В. В. Банківські послуги на кредитному ринку України : оцінка використання позикових ресурсів / В. В. Корнєєв // Український со- ціум. – № 3. – 2012. – С. 97–104.
35. Корнійчук Л. Я. Історія економічних учень : підруч. / Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко та ін. – К. : КНЕУ, 1999. – 562 с.
36. Корпоративне управління : підруч. / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, Ю. Г. Симоненко. – К. : Каравела, 2008. – 384 с
37. Корпоративні відносини : методологія дослідження та механізми функціонування : моногр. / Л. І. Дмитриченко, А. М. Хімченко, М. О. Кужелєв, М. П. Калиниченко. – Донецьк : «Східний видавничий дім», 2012. – 160 с.
38. Корпоративное управление крупным промышленным

комплексом : моногр. / [Ю. Г. Лысенко, В. Н. Тимохин, В. М. Стасюк и др.]; под общ. ред. проф. Ю. Г. Лысенко. – Д. : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 243 с.

39. Коупленд Т. Стоимость компании : оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин ; пер. с англ., науч. ред. Н. Н. Барышникова. – 2-е изд., стер. – М. : Олимп-Бизнес – (Серия «Мастерство»), 2005. – 578 с.

40. Кронрод Я. А. Производительные силы и общественная собственность / Я. А. Кронрод. – М. : Наука, 1987. – 352 с.

41. Кужелев М. А. Методология принятия корпоративных решений на основе интеграции бизнеса и информационных технологий / М. А. Кужелев / Вісник Донецького університету. – Серія «Економіка і право». – Д. : ДонГУ, 2000. – № 2. – С. 118–121.

42. Куприйчук В. Новые формы банковских отделений / В. Куприйчук // Банковская практика за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 47–50.

43. Лыкшин С. Развитие экономики России и ее реструктуризация как гарантия экономической безопасности / С. Лыкшин, А. Свиноаренко // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 115–125.

44. МакКоннелл К. Р. Экономикс. Принципы, проблемы и политика / К. Р. МакКоннелл, С. Л. Брю. – М. : Инфра, 1999. – 484 с.

45. Мальчик М. В. Банківський маркетинг у конкурентному середовищі / М. В. Мальчик, С. І. Коваль // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». – Серія «Економіка». – Вип. 24. – Острог : Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2013. – С. 225–229.

46. Международные стандарты оценки / [под ред. Г. И. Микерина, А. И. Артеменкова ; 8-е изд.]. – М. : Российское общество оценщиков, 2009.

47. Національний банк України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт НБУ. – Режим доступу :

<http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=66234>.

48. Никольский И. В. Роль отраслей хозяйства в формировании районных производственных комплексов / И. В. Никольский // Вестник Московского университета, сер. геогр. – М. : Мысль, 1970. – № 2. – С. 3–8.

49. Никонова И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 3-е изд. – 304 с.

50. Нікітін А. В. Перспективи використання інструментів фінансового інжинірингу на банківському ринку України / А. В. Нікітін // Фінанси, облік і аудит. – Вип. 19. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 111–119.

51. Полонский В. Г. Корпоративное управление в непроизводственной сфере / В. Г. Полонский, С. В. Белоусова, А. М. Белоусов. – Херсон : Олди-плюс, 2003. – 460 с

52. Попов К. П. Экономическая безопасность предприятия как составная часть экономической безопасности государства / К. П. Попов // Менеджер : Вестник Донецкой государственной академии управления. – 2000. – № 3. – С. 53–55.

53. Про господарські товариства : Закон України № 1576-ХІІ від 19 вересня 1991 р. / Верховна Рада України // Загальне законодавство [Електронний ресурс]. – 1991. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

54. Про Міжвідомчу комісію з питань фінансової безпеки при Раді національної безпеки і оборони України [Електронний ресурс] : Положення № 294/2001 від 7 травня 2001 р. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/U294\\_01.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/U294_01.html).

55. Про банки та банківську діяльність : Закон України № 2121-ІІІ від 7 грудня 2000 р. / Верховна Рада України // Загальне законодавство [Електронний ресурс]. – 2000. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.

56. Про Концепцію (основи державної політики) національної

безпеки України : Постанова Верховної Ради України від 16 січня 1997 р. № 3/97-ВР (із змін. і доповн.) // Урядовий кур'єр. – 1997. – № 21–22.

57. Про акціонерні товариства : Закон України № 514-VI від 17 вересня

2008 р. / Верховна Рада України // Загальне законодавство [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.

58. Проблеми економічної безпеки в Україні : аналітична доповідь. – К. : УЦЕПД, 1997. – 54 с.

59. Рекомендації з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України від 02 червня 2002 р. № 190 // Бюлетень «Цінні папери України». – 2002. – № 3. – С. 1–16.

60. Решоткин К. А. Оценка рыночной стоимости коммерческого банка / К. А. Решоткин. – М. : ТЕИС, 2002. – 286 с.

61. Рутгайзер В. М. Оценка рыночной стоимости коммерческого банка : методические разработки / В. М. Рутгайзер, А. Е. Будицкий. – М. : Маросейка, 2007. – 224 с

62. Encyclopedia of Social Sciences. – N.Y., 1968. – vol. 3. – P. 76.

63. Drucker P. The New Society : The Anatomy of Industrial Order /P. Drucker // The American Political Science Review. – vol. 45. – no. 1. – Mar., 1951. – P. 219–221.