

**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 «Система корпоративне управління в банках України»

**Виконавець**

Студент 6 курсу факультету фінансів та  
банківської справи

Мороховський Максим Вадимович  
/підпис/

Науковий керівник

д.е.н., професор

Кузнецова Людмила Вікторівна

/підпис/

**Одеса 2020**

## АНОТАЦІЯ

Мороховський Максим Вадимович,  
«Система 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, 2020 рік

Робота присвячена проблемам розвитку системи корпоративного управління у банках України. розглядаються теоретичні підходи до визначення сутності системи корпоративне управління та особливостей корпоративного управління в банку; дана характеристика моделей корпоративного управління. Визначено та охарактеризовано етапи впровадження корпоративного управління в банках України. Запропоновано підходи до вдосконалення ефективності корпоративної культури у банках, а також до проведення оцінки якості системи корпоративного управління в банку. Запропоновано методичні підходи до визначення інтегрального показника рейтингу якості корпоративного управління в банку.

**Ключові слова:** банк, корпоративне управління, оцінка, наглядова рада, стейкхолдери, рейтинг, бренд, корпоративна культура.

## ANNOTATION

Morokhovsky Maxim Vadimovich,  
"Corporate governance system in the bank",  
qualification work for a master's degree in "Finance, Banking and Insurance" in  
the master's program "Management of banks in the financial market",  
Odessa National Economic University  
Odessa, 2020

The work is devoted to the problems of development of the corporate governance system in the banks of Ukraine. theoretical approaches to determining the essence of the corporate governance system and features of corporate governance in the bank are considered; the characteristic of corporate governance models is given. The stages of introduction of corporate governance in the banks of Ukraine are determined and characterized. Approaches to improving the effectiveness of corporate culture in banks, as well as to assess the quality of the corporate governance system in the bank. Methodical approaches to determining the integrated indicator of corporate governance quality rating in the bank are proposed.

**Key words:** bank, corporate governance, evaluation, supervisory board, stakeholders, rating, brand, corporate culture.

## ЗМІСТ

	стор .
ВСТУП .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ</b>	
1.1 Проблеми розвитку корпоративного управління в банках.....	5
1.2 Систематизація теорій корпоративного управління.....	12
1.3 Формування системи корпоративного управління в банках України.....	19
Висновки до розділу 1.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ</b>	
2.1 Тенденції розвитку корпоративних відносин в банках України .....	27
2.2 Аналіз процесів розвитку корпоративного управління в ПАТ «БАНК ВОСТОК».....	42
2.3 Корпоративний бренд як чинник підвищення вартості банку ...	55
Висновки до розділу 2.....	63
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ</b>	
3.1 Проблеми визначення ефективності системи корпоративного управління в банках .....	66
3.2 . Методика рейтингової оцінки ефективності корпоративного управління банком .....	71
3.3 Корпоративна культура та її роль у системі корпоративного управління банком.....	82
Висновки до розділу 3.....	88
<b>ВИСНОВКИ..</b> .....	<b>90</b>
Список використаних джерел .....	92

## Вступ

Актуальність кваліфікаційної дипломної роботи. Запровадження системи 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 системи корпоративного управління в українських банках.

Об'єктом дослідження є процеси формування системи корпоративного управління в банках.

Предметом дослідження є теоретичні положення, прикладні аспекти сучасні методи побудови якісної системи корпоративного управління у банках України..

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

розкрити проблеми розвитку корпоративного управління в банках; -

систематизовано теорії корпоративного управління;

визначити основні проблеми формування системи корпоративного управління в банках України;

визначені тенденції розвитку корпоративних відносин в банках України;

аналізувати процеси розвитку корпоративного управління в ПАТ «БАНК ВОСТОК»;

розробити методичку рейтингової оцінки ефективності корпоративного управління банком;

запропонувати напрями вдосконалення корпоративної культури як частки системи корпоративного управління банком.

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

Кваліфікаційна робота містить інформацію про сучасний стан якості корпоративного управління в Україні, що характеризується поступовим його покращенням.

1. Вибір теми кваліфікаційної роботи зумовлено зростанням зацікавленості до питань корпоративного управління як самими банками, так і регуляторними органами, що пояснює її актуальність та новизну. Проведений аналіз наукової літератури виявив, що проблема корпоративного управління є важливою на рівні окремих банків та країни в цілому.

2. Корпоративне управління має визначені принципи, котрі закріплені в рекомендаційних документах та слугують орієнтиром для банку з метою побудови ефективної системи управління. Принципам притаманний еволюційний характер, що передбачає постійного перегляду та оновлення до реалій сьогодення. Все це націлене на підвищення якості корпоративного управління.

3. Україна не стала осторонь запроваджень в законодавчі акти власних принципів корпоративного управління. Було запроваджено власні принципи, котрі враховують національні особливості, що наближає українське регулювання корпоративних відносин до стандартів міжнародного рівня.

4. У системі корпоративного управління визначальну роль займають власники установи, оскільки реалії сьогодення полягають у тому, що напрям та результат банківського бізнесу особливо залежить від його власника. Саме йому вирішувати подальшу долю банку – продовжувати належне функціонування фінансової установи або використовувати її у власних цілях.

5. Українська практика засвідчила факт того, що банки, дійсно, використовувалися для задоволення власних потреб своїх власників, тому регулятор розробив законодавчі акти, якими передбачаються вимоги щодо

розкриття інформації про кінцевих бенефіціарів з метою зниження ризику зловживанням діяльністю банку заради отримання вигоди.

6. Було доведено, що власники у системі корпоративного управління займають одну з ключових ролей, що виражається у визначенні бачення та основних цілей діяльності банку, призначенню топ-менеджерів, а також у можливості зловживання та використання його у власних цілях. Саме це впливає на імідж та сприйняття банку клієнтами, що є одними з основних аспектів у формуванні довіри населення як до окремого банку, так і до системи в цілому.

7. Проведений аналіз дає змогу виявити основні напрями вдосконалення системи корпоративного управління в банках:

- по-перше, наявність корпоративного секретаря підвищує рівень довіри населення до банків, що пояснюється ефективною його діяльністю в банку стосовно проведення якісної роботи в питаннях дотримання законодавства у сфері корпоративного управління, що на сучасному етапі розвитку зазнає суттєвих змін;

- по-друге, кодекс корпоративної етики та відсутність заходів впливу до банку з боку органів державної влади, що в інших розвинутих країнах однозначно підвищували як довіру населення, так і імідж установи на рівні країни, так і за її межами, то в Україні, навпаки, знижує, що пояснюється як менталітетом українців, так і «правилами», «поведінкою» банку на ринку банківських послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [http: / www.gmiratings.com](http://www.gmiratings.com). Режим доступа: [http://www.credit-rating.ua/img-/st\\_img/Methodology/](http://www.credit-rating.ua/img-/st_img/Methodology/)
2. [http : // www.standardandpoors.ru](http://www.standardandpoors.ru). Режим доступа: [http://www.credit-rating.ua/img/st- img/Methodology/12.07.2020/rku\\_method.pdf](http://www.credit-rating.ua/img/st- img/Methodology/12.07.2020/rku_method.pdf). <http://www.raexpert.ru>
3. Річна фінансова звітність емітентів цінних паперів // [www.Corporation.com.ua](http://www.Corporation.com.ua).
4. Цуглевич В.Н. Корпоративный менеджмент в условиях рынка. — М.: Экзамен, 2003. — 320с.
5. Чернышев В.Г. Корпоративное предпринимательство: от смысла к предмету. — М., 2001.
6. Шейн В.Й. и др. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. — М.: Новости, 2000. — 278с.
7. Сафонова Л. А., Мухина И. С., Дектярев С. В. Анализ влияния факторов внешней среды на возможность реализации стратегий предприятия // Экономика и предпринимательство. 2016. No 11, Ч. 2. С. 732–734.
8. Андронов В.В Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы и государственное регулирование. — М.: Экономика, 2002. — 236 с.
9. Ватаманюк З.Г., Самбірський М.М. Права власників простих акцій в Україні // Фінанси України No3, 2004. — с. 123-125.
10. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. Посіб. — К.: Знання-Прес, 2002. — Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління, Навч. посіб. —Х.: Еспада, 2003. — 688с.
11. Козаченко А.В.. Воронкова А Е., Коренева Е.Н. Основы корпоративного управления: Учеб. пособ — Луганск: Изд-во ВУНУ, 2001. — 479



с.

12. Принципи корпоративного управління. Рішення Державної комісія з цінних паперів та фондового ринку від 11 грудня 2003 р. No 571.

13. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций [Текст] / А.Д.Шеремет, Е.В. Негашев. М. : ИНФРА-М, 2003. – 237 с.

14. *Иванова Е. А.* Корпоративное управление / Е. А.Иванова, Л. В. Шишикина. Ростов н/Д: «Феникс», 2007. 256 с

15. *Талдонова С. С.* Как оценить внутреннюю стоимость компании // Экономика и предпринимательство. 2013. No 12, Ч. 2. С. 694–697

16. Москвін С. Індикатори корпоративного управління // Акціонерне товариство. — 2003, No5—6, С. 59—63.

17. Воронкова А.Е., Коренев Е.Н., Баб'як М.М., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура: монографія / За ред. док. екон. наук, професора А.Е. Ворон- кової. — Дрогобич: Вимір, 2006. — 376 с.

18. Основи корпоративного управління. Проект АРМ США "Міжнародні стандарти бізнесу — Корпоративне управління". — К., 2003. — 76с.

19. Закону України "Про акціонерні товариства" від 17 вересня 2008 року No 514-VI. // Урядовий кур'єр. — 29 жовтня 2008. — No 2002. — С. 5—12.

20. Задихайло Д., Кібенко О., Назарова Г. Корпоративне управління — Х.: Еспада, 2003. — 688 с.

21. Ковальська К.В. Стратегія внутрішньо корпоративного управління на підприємствах України: Автореферат дисертації канд. екон. наук: 08.06.01. — К.: 2005. — 18 с.

22. Савельев Л.А., Амитан В.Н., Яркова Н.И., Коро- лев В.Ю., Коровко Ю.В. Корпорация: настоящее и будущее (экономико-правовые проблемы): монография. — Донецк: ООО "Юго-Восток, Лтд", 2004. — 419 с.

23. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління:

Збірник кодексів та принципів // Міжнародна фінансова корпорація. Проект "Корпоративний розвиток в Україні". К., 2002. 247 с.

24. Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку "Про затвердження Принципів корпоративного управління" від 11.12.2003. №571.
25. 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>.
26. 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).
27. Про банки та банківську діяльність : Закон України № 2121-ІІІ від 7 грудня 2000 р. / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – 2000. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
28. 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.
29. Про акціонерні товариства : Закон України № 514-VІ від 17 вересня 2008 р. / Верховна Рада України // Загальне законодавство [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
30. Проблеми економічної безпеки в Україні : аналітична доповідь. – К. : УЦЕПД, 1997. – 54 с.
31. 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.
32. Safina D. Favouritism and Nepotism in an Organization: Causes and Effects // *Procedia Economics and Finance* - 23 ( 2015 ), pp. 630 – 634.
33. Портал системно-векторной психологии Юрия Бурлана.

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.yburlan.ru>.

34. Офіційний сайт ПАТ «Банк Восток» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bankvostok.com.ua>.

35. Офіційний сайт ПАТ «Східно-український банк «Грант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.grant.ua>.

36. Офіційний сайт ПАТ «АКБ «Конкорд» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://concord.ua>.

37. Офіційний сайт АТ «Кристалбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://crystalbank.com.ua>.

38. Офіційний сайт АТ «Полікомбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.poli.com.ua>.

39. Офіційний сайт ПАТ «АК «Радабанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.radabank.com.ua>.

40. . Офіційний сайт ПАТ «Європромбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://europrombank.kiev.ua>.

41. Офіційний сайт АКБ «Капиталбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kapitalbank.uz>.

42. Офіційний сайт ПАТ «Паша-банк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pashabank.az>

43. Офіційний сайт ПАТ «АтаБанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://atabank.com>.

44. Рейтинговое агентство «Кредит Рейтинг». Основные подходы к присвоению рейтинга корпоративного управления / [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.credit-rating.ua/img/st\\_img/Methodology/12.07.2020/rku\\_method.pdf](http://www.credit-rating.ua/img/st_img/Methodology/12.07.2020/rku_method.pdf).

45. Инструмент диагностики и оценки корпоративного управления (GIST) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/russian/diagnostic->

evaluation-tool-corporate- governance.pdf.

46. Корпоративное управление банками: Методика кредитно-рейтингового агентства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ebrd.com/downloads/legal/corporate/moodyr.pdf>.

47. GAMMA. Рейтинг корпоративного управления Standard & Poor's [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://economy.bsu.by/wp-content/uploads/2014/06/Gamma\\_Brochure\\_RUS1.pdf](http://economy.bsu.by/wp-content/uploads/2014/06/Gamma_Brochure_RUS1.pdf).

48. Standard & Poor's Corporate Governance Scores and Evaluations [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eneiset.gr/files/info/CRITERIA%20PUBLIC%20January04.pdf>.

49. Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/metodikanrku>.

50. Corporate Governance Quotient [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.jonesday.com/files/News/50c73b9e-ac03-4a23-9c4c-226b2fc83841/Presentation/NewsAttachment/43340150-dc3a-4eeb-9375-ad5e4f990bf7/CGQ%20ppt\\_total.pdf](https://www.jonesday.com/files/News/50c73b9e-ac03-4a23-9c4c-226b2fc83841/Presentation/NewsAttachment/43340150-dc3a-4eeb-9375-ad5e4f990bf7/CGQ%20ppt_total.pdf).

51. Bhasin M. Corporate Governance Rating Systems: A Powerful Tool of Accountability / M. Bhasin // Articles [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/profile/Madan\\_Bhasin/publication/271191917\\_Corporate\\_Governance\\_Rating\\_Systems\\_A\\_Powerful\\_Tool\\_of\\_Accountability/links/54bf91080cf28ce68e6b633a/Corporate-Governance-Rating-Systems-A-Powerful-Tool-of-Accountability.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Madan_Bhasin/publication/271191917_Corporate_Governance_Rating_Systems_A_Powerful_Tool_of_Accountability/links/54bf91080cf28ce68e6b633a/Corporate-Governance-Rating-Systems-A-Powerful-Tool-of-Accountability.pdf).

52. Методологія оцінки корпоративного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibi.com.ua/UK/pravila-ta-reguljuvannja-upravlinnya-rejtinguvannyam-metodologiya>.

53. Положенням про розкриття інформації емітентами цінних паперів : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 03,12,2013 р. № 2826 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2180-13>.

54. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=73007243>.

55. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах : Закон України від 23 березня 2017 року № 1983-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19>.

56. Doing Business 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>.

57. Стратегія розвитку банківської системи 2016-2020: «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit\\_Economics\\_Department/afedra+bankspravi/proekt\\_strategi.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf).

58. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-viii>.

59. Річний звіт Національного банку України 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=71165707>.

60. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 р. №351 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>