

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Банківської справи
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 072
«Фінанси, банківська справа та страхування»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою **«Міжнародний банківський бізнес»**
(назва освітньої програми)

на тему: « **Корпоративне управління в банках України** »

Виконавець:

студент ЦЗФН

Олексійчук Дмитро Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К.е.н. старший викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Радова Наталя Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2025

АНОТАЦІЯ

Олексійчук Д.Ю. «Корпоративне управління в банках України»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня

бакалавра зі спеціальності **«072»**

„Фінанси, банківська справа та страхування”

(шифр та назва спеціальності)

за освітньою програмою **« Міжнародний банківський бізнес »**. –

(назва освітньої програми)

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025

У роботі розглядаються теоретичні аспекти корпоративного управління в банку. Визначено поняття та сутність корпоративного управління. Проаналізовано основні моделі корпоративного управління. З'ясовано особливості корпоративного управління у банках. Визначено, що ефективне корпоративне управління в банку сприяє не тільки досягненню стратегічних цілей установи, але й стабільності національної економіки. Проаналізовано корпоративне управління та фінансові результати «ПриватБанку». Визначено особливості діяльності та фінансові результати «ПриватБанку». З'ясовано особливості корпоративного управління в «ПриватБанку». Проведено оцінку системи корпоративного управління «ПриватБанку» та їх вплив на фінансові результати. Запропоновано шляхи вдосконалення корпоративного управління в банках України. для цього визначено основні проблеми корпоративного управління в банківському секторі України. Проаналізовано закордонний досвід у цій сфері. Сформовано перелік основних рекомендацій та обгрунтовано їх потенційну ефективність.

Ключові слова: банк, банківський сектор України, корпоративне управління, моделі корпоративного управління, «ПриватБанк», фінансові результати.

ANNOTATION

Oleksiychuk D.Y. "Corporate governance in Ukrainian banks."

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty

«072»

“Finance, Banking and Insurance”

(code and name of the specialty)

for the educational program **« International banking business »**. –

(title of the educational program)

Odessa National Economics University. – Odessa, 2025.

The work deals with theoretical aspects of corporate governance in a bank. The concept and essence of corporate governance are defined. The main models of corporate governance are analyzed. The peculiarities of corporate governance in banks are clarified. It is determined that effective corporate governance in a bank contributes not only to the achievement of the strategic goals of the institution, but also to the stability of the national economy. The corporate governance and financial results of PrivatBank are analyzed. The peculiarities of the activity and financial results of PrivatBank are determined. The peculiarities of corporate governance in PrivatBank are clarified. An assessment of the corporate governance system of PrivatBank and its impact on financial results is carried out. Ways to improve corporate governance in Ukrainian banks are proposed. For this purpose, the main problems of corporate governance in the banking sector of Ukraine are identified. Foreign experience in this area is analyzed. The list of main recommendations is formed and their potential effectiveness is substantiated.

Keywords: bank, Ukrainian banking sector, corporate governance, corporate governance models, PrivatBank, financial results.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКУ	7
1.1. Поняття та сутність корпоративного управління	7
1.2. Аналіз моделей корпоративного управління	14
1.3. Особливості корпоративного управління в банках та нормативно-правове регулювання банківського сектору України	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ «ПРИВАТБАНКУ»	31
2.1 Корпоративне управління в «ПриватБанку» до націоналізації	31
2.2 Націоналізація «ПриватБанку» та зміни в корпоративному управлінні	33
2.3 Методи корпоративного управління в «ПриватБанку» та їх вплив на фінансові результати	43
2.4 Порівняльна характеристика корпоративного управління в «ПриватБанку»: до і після націоналізації	46
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ	55
3.1. Світовий досвід покращення корпоративного управління в банках	55
3.2. Основні проблеми корпоративного управління в банківському секторі України	62
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного управління в банках України	65
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Корпоративне управління в банківському секторі України є однією з ключових складових ефективного функціонування фінансової системи держави. Воно забезпечує прозорість діяльності банків, підвищує рівень довіри вкладників і сприяє стійкості фінансового ринку. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та економічної нестабільності питання належного управління банківськими установами набуває особливої важливості. Сучасний банківський сектор України знаходиться під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх викликів, що зумовлює необхідність удосконалення системи корпоративного управління. Незважаючи на численні дослідження у цій сфері, залишаються недостатньо розкритими питання ефективності механізмів корпоративного управління, впливу регуляторних змін на діяльність банків, а також проблеми адаптації міжнародних стандартів корпоративного управління в Україні. Зокрема, важливим є вивчення впливу законодавчих змін, запроваджених Національним банком України, на роботу фінансових установ. Крім того, процеси цифровізації та автоматизації банківських операцій вимагають перегляду традиційних підходів до управління, що створює нові виклики для керівництва банків. Успішне впровадження сучасних моделей корпоративного управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності банків та покращенню їх фінансової стійкості. Важливо також оцінити, як міжнародні рекомендації, зокрема принципи Базельського комітету, можуть бути адаптовані до українського банківського сектору. Ефективне корпоративне управління передбачає баланс між інтересами акціонерів, клієнтів, регуляторних органів та суспільства в цілому. Одним із основних викликів є забезпечення належного контролю за діяльністю банків з боку наглядових рад та незалежних директорів. Дослідження механізмів підзвітності та прозорості є необхідним для зниження ризиків та покращення довгострокової ефективності фінансових установ.

Враховуючи значущість банківського сектора для стабільності економіки, дослідження цієї теми є актуальним та необхідним. Результати роботи можуть бути використані для вдосконалення нормативної бази та підвищення ефективності управлінських процесів у банках України.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасного стану корпоративного управління в банківській системі України та розробка пропозицій щодо його вдосконалення відповідно до міжнародних стандартів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи корпоративного управління у банківських установах;
- визначити основні моделі корпоративного управління в банківському секторі;
- проаналізувати вплив законодавчих змін на корпоративне управління банками України;
- оцінити ефективність механізмів управління в українських банках;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності корпоративного управління з урахуванням міжнародного досвіду.

Об'єктом дослідження є система корпоративного управління в банківському секторі України.

Предметом дослідження виступають механізми, принципи та особливості корпоративного управління в банках України, їх відповідність міжнародним стандартам та вплив на ефективність діяльності банківських установ.

У процесі дослідження використано такі **методи**: аналіз, синтез, узагальнення для вивчення теоретичних основ корпоративного управління; порівняльний аналіз, статистичні методи для оцінки ефективності корпоративного управління в банківських установах; системний підхід для дослідження взаємозв'язків між корпоративним управлінням та фінансовими

показниками банків; методи експертного оцінювання для визначення перспектив удосконалення корпоративного управління.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти корпоративного управління, звіти Національного банку України, офіційні статистичні дані, матеріали наукових конференцій, аналітичні звіти та фінансова звітність банківських установ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІ

1.1. Поняття та сутність корпоративного управління

Корпоративне управління є ключовим елементом сучасної економіки, оскільки воно визначає ефективність функціонування компаній, рівень довіри інвесторів, прозорість управлінських процесів та стабільність фінансових ринків. Якісна система корпоративного управління забезпечує баланс інтересів усіх зацікавлених сторін — власників, менеджерів, працівників, інвесторів, держави та суспільства загалом. Корпоративне управління є багатогранним поняттям, і науковці виокремлюють різні підходи до його визначення, залежно від мети та контексту дослідження. Упродовж останніх десятиліть це поняття стало предметом глибоких наукових досліджень, результатом яких стало формування різних підходів до його тлумачення. Визначення корпоративного управління еволюціонували під впливом інституційних змін, правових норм, економічного розвитку та національних особливостей. У різних наукових працях акцент робиться на різних аспектах цього явища: від механізмів стимулювання менеджерів до взаємодії між учасниками корпоративних відносин (таб 1.1.). Таким чином, не існує єдиного трактування поняття "корпоративне управління", оскільки його зміст може змінюватись в залежності від перспективи, з якої його розглядають. Кожне з визначень відображає специфічний підхід до розуміння сутності цього явища — від механізмів забезпечення інтересів інвесторів до комплексної системи взаємодії стейкхолдерів у корпоративному середовищі.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «корпоративне управління» в наукових працях з 1997 року по 2006 рік.

Автори	Визначення	Підхід до визначення
А. Шлейфер, Р. Вишні	Шляхи та способи, за допомогою яких інвестори гарантують отримання доходу на вкладений у корпорацію капітал.	Як способи гарантування доходів інвесторів
Д. Деніс	Набір механізмів (як інституціональних, так і створених на ринку), які стимулюють менеджерів компанії приймати рішення, що максимізують вартість компанії для її власників.	Як механізми стимулювання менеджерів
Дж. Веймер, Дж. Папе	Корпоративне управління – специфічна для країни система, яку складають правові, інституціональні та культурні фактори, що формують модель впливу стейкхолдерів на прийняття рішень менеджерами корпорацій.	Як система на рівні країни
В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко	Процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами.	Як процеси регулювання корпоративних прав
С.А. Румянцев	Система виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства.	Як система органів управління акціонерного товариства
Т.В. Момот	Комплексна система внутрішніх і зовнішніх механізмів, що спрямована на оптимізацію структури корпоративних відносин для забезпечення гармонізації інтересів всіх суб'єктів корпоративних відносин і реалізації ефективного інвестиційного процесу в акціонерному товаристві для максимізації його капіталізації.	Як система механізмів оптимізації корпоративних відносин

Складено автором на основі : [14; 23; 36; 57; 60; 61]

А. Шлейфер і Р. Вишні [14] розглядають корпоративне управління як способи забезпечення доходів для інвесторів. - Д. Деніс [23] акцентує на механізмах стимулювання менеджерів задля максимізації вартості компанії. - Дж. Веймер і Дж. Папе [36] підходять до управління як до специфічної національної системи, вплив якої залежить від правових, інституційних та культурних факторів. - В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська та Н.В. Бутенко [57] визначають його через процеси регулювання корпоративних прав. - С.А. Румянцев [60] представляє концепцію корпоративного управління як систему органів управління акціонерними товариствами. - Т.В. Момот [61] трактує його як комплекс механізмів для оптимізації корпоративних відносин та максимізації капіталізації підприємства.

Корпоративне управління є важливим аспектом забезпечення ефективної діяльності підприємства, що включає в себе ряд функцій, які сприяють досягненню стратегічних цілей (таб 1.2.). Успішне управління підприємством неможливе без належного планування, організації, мотивації працівників, контролю та координації. Окрім загальних функцій, важливими є специфічні аспекти, такі як управління ризиками, забезпечення прозорості та підзвітності, взаємодія з стейкхолдерами і дотримання законодавчих вимог. Всі ці функції взаємодіють між собою, створюючи основу для стабільного розвитку і конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 1.2

Функції корпоративного управління 2013-2024р.

Функція	Опис	Значення
Загальносистемні функції		
Планування	Визначення стратегічних цілей та розробка планів для їх досягнення.	Забезпечує чіткий напрямок діяльності компанії та встановлює орієнтири для оцінки результатів.
Організація	Формування організаційної структури компанії та розподіл обов'язків і відповідальності серед співробітників.	Структурує роботу компанії та сприяє досягненню стратегічних цілей.
Мотивація	Стимулювання співробітників до досягнення корпоративних цілей через винагороди, визнання та кар'єрний ріст.	Підвищує продуктивність і залучення працівників, що сприяє конкурентоспроможності.
Контроль	Моніторинг виконання планів, порівняння фактичних результатів з запланованими та коригування дій.	Забезпечує ефективне управління та вчасне реагування на проблеми.
Координація	Узгодження діяльності різних підрозділів і рівнів управління для досягнення загальних цілей.	Забезпечує узгодженість у досягненні стратегічних цілей і ефективне використання ресурсів.
Комунікація	Обмін інформацією між усіма рівнями управління та з іншими стейкхолдерами.	Підвищує точність рішень і рівень залученості працівників.
Специфічні функції		
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та управління ризиками, що можуть впливати на досягнення цілей компанії.	Мінімізує негативні впливи ризиків і підвищує стійкість компанії.
Забезпечення прозорості	Розкриття актуальної та точної інформації про діяльність компанії для акціонерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.	Зміцнює довіру інвесторів та покращує репутацію компанії.
Нагляд	Забезпечення відповідності діяльності компанії стратегії, політикам і законодавству.	Уникання відхилень від встановлених норм та забезпечення підзвітності керівництва.
Захист прав учасників корпоративного утворення	Забезпечення рівноправного ставлення до всіх учасників корпоративного утворення, захист їхніх прав та інтересів.	Захист інтересів інвесторів та залучення капіталу.
Підзвітність	Встановлення механізмів підзвітності керівництва перед акціонерами та іншими стейкхолдерами.	Підвищує прозорість управління та відповідальність керівництва.

Продовження таблиці 1.2

Управління ресурсами	Ефективне використання фінансових, людських та інших ресурсів компанії.	Забезпечує оптимальне використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг і стійкого розвитку.
Управління корпоративною культурою	Формування та підтримка корпоративних цінностей, етичних норм і поведінкових стандартів у компанії.	Сприяє єдності колективу, підвищенню продуктивності та залученню талановитих працівників.
Взаємодія з стейкхолдерами	Встановлення та підтримка комунікації з усіма зацікавленими сторонами, врахування їх інтересів у процесі прийняття рішень.	Забезпечує соціальну відповідальність компанії і підтримує її репутацію.
Підтримка відповідності законодавству	Забезпечення відповідності всіх аспектів діяльності компанії чинному законодавству та нормативним вимогам.	Запобігає юридичним ризикам і штрафам, що можуть негативно вплинути на компанію.
Аудит і контроль якості	Проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів для перевірки відповідності діяльності компанії встановленим стандартам.	Підвищує ефективність управління і допомагає усувати недоліки в процесах.

Складено автором на основі : [7; 12; 29]

До загальносистемних функцій належать планування, організація, мотивація персоналу, контроль, координація та комунікація. Вони формують основу для всіх процесів управління і сприяють стабільному розвитку підприємства.

Також важливими є специфічні функції. Управління ризиками допомагає ідентифікувати та мінімізувати вплив несприятливих факторів. Забезпечення прозорості діяльності зміцнює довіру стейкхолдерів та покращує репутацію компанії.

Окрім того, функції, пов'язані із захистом прав учасників корпоративного утворення та встановленням механізмів підзвітності, забезпечують дотримання законодавчих норм і рівноправність всіх учасників корпоративних відносин. Цілісна взаємодія загальних та специфічних функцій створює платформу для ефективного управління підприємством, сприяючи його конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості.

Корпоративне управління не є сталим, воно постійно еволюціонує, враховуючи зміни в технологіях, економіці та суспільстві. Розвиток сучасної

системи корпоративного управління пройшов кілька ключових етапів, кожен із яких залишив суттєвий слід у формуванні принципів і механізмів управління компаніями[37].

На початку XX століття, в умовах промислової революції, корпорації лише починали формуватися, і вони сприймалися як приватна власність власників. Основною метою їх діяльності було повернення інвестицій і отримання прибутку. В управлінні домінувала механістична концепція, згідно з якою компанія була схожа на машину, а працівники — лише частинами цієї машини, без великих стимулів до розвитку. У цей період власники мали абсолютну владу, а рівень кваліфікації працівників залишався низьким[37].

З часом, після Другої світової війни, економічне зростання сприяло змінам у підходах до управління корпораціями. Корпорації почали сприйматися не як статичні структури, а як організми, що функціонують в умовах динамічного середовища. Зростання конкуренції змушувало підприємства вдосконалювати свою систему управління та якість виробництва. Водночас зростала роль людського капіталу — кваліфіковані працівники стали важливими для досягнення успіху, що сприяло розвитку мотиваційних механізмів і підвищенню рівня освіти персоналу[37].

Цей період позначився впровадженням нових теоретичних концепцій. Одна з них — теорія трансакційних витрат. Вона пояснює витрати, пов'язані з укладанням контрактів, пошуком партнерів і веденням переговорів. У випадку виробництва унікальних продуктів або роботи в нестабільному ринковому середовищі ці витрати є значними. Мінімізація таких витрат можливе через інтеграцію підприємств, що стало однією з ключових тенденцій розвитку корпоративного управління[41; 54].

Не менш важливою стала теорія контрактів, яка розглядає корпорацію як систему взаємодії між акціонерами, менеджерами та працівниками. Взаємодія між цими сторонами регулюється як формальними контрактами, так і неформальними домовленостями. Існують три основні типи контрактів:

класичний, неокласичний і відносний. Класичний контракт передбачає автономію сторін і чітке юридичне регулювання, тоді як неокласичний акцентує увагу на довгостроковій взаємозалежності учасників, а відносний є найбільш гнучким у своїх умовах[9].

Сучасний етап розвитку корпоративного управління характеризується принципами прозорості, відповідальності та ефективності. З прийняттям міжнародних стандартів управління корпораціями стало можливим уніфікувати процеси управління на глобальному рівні, що значно підвищує стабільність та ефективність компаній. Проте управління корпораціями сьогодні не обмежується лише контролем за виробничими процесами. Воно включає стратегії розвитку, аналіз ризиків, ефективну комунікацію з інвесторами та підвищення соціальної відповідальності.

Корпоративне управління є ключовим чинником ефективного функціонування банківського сектору та інших господарських об'єднань. На рисунку 1.1. представлено схему, що ілюструє об'єкт корпоративного управління, його структуру та особливості реалізації в Україні та зарубіжних країнах.

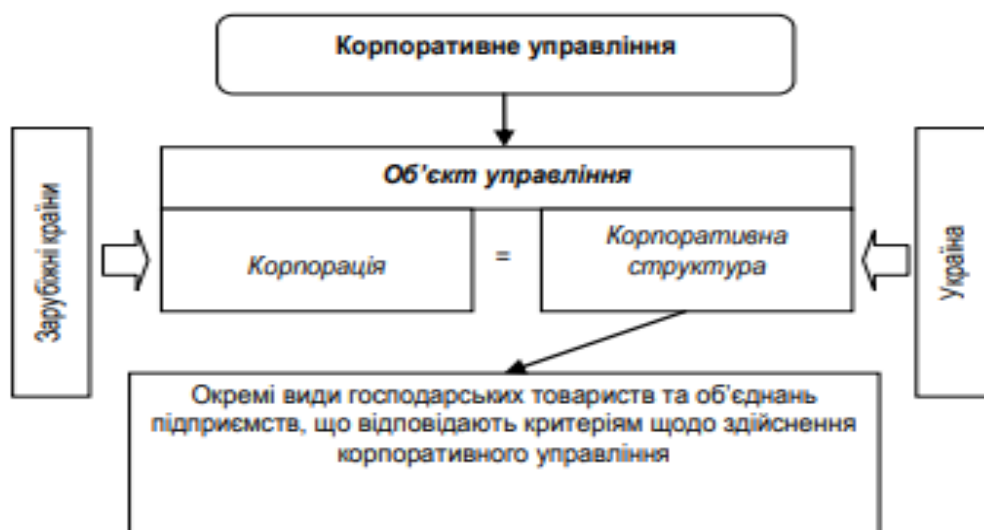


Рис 1.1. Запропоноване розуміння об'єкта корпоративного управління у 2018 році [50]

Об'єктом корпоративного управління виступає корпорація, яка ототожнюється з корпоративною структурою, що відображає взаємозалежність внутрішніх механізмів управління. Вітчизняна модель корпоративного управління розвивається під впливом міжнародних стандартів, однак її адаптація потребує врахування національних особливостей законодавчого регулювання та економічного середовища.

Окреме місце у системі корпоративного управління займають господарські товариства та об'єднання підприємств, що відповідають визначеним критеріям. Включення цих суб'єктів до сфери корпоративного управління розширює можливості впровадження ефективних управлінських практик.

Міжнародний досвід відіграє значну роль у вдосконаленні корпоративного управління в Україні. Використання ефективних зарубіжних моделей сприяє підвищенню прозорості, зниженню рівня конфліктів між власниками та менеджментом, а також покращенню фінансової стійкості підприємств.

Таким чином, розуміння об'єкта корпоративного управління є важливим для розробки ефективних механізмів регулювання та підвищення конкурентоспроможності банківського сектору в умовах глобалізації.

1.2 Аналіз моделей корпоративного управління

Аналіз дозволяє виявити різноманітність підходів до організації управлінських процесів у світовій практиці. Існують кілька основних моделей, кожна з яких має свої характеристики та принципи функціонування. Серед них виділяються:

1. Англо-американська модель, що базується на ринкових механізмах і орієнтується на максимізацію прибутку акціонерів.
2. Німецька (західноєвропейська) модель, яка акцентує увагу на інтеграції працівників та акціонерів, з більшою роллю корпоративних рад.

3. Японська модель, де основну роль відіграє взаємодія між менеджментом і працівниками, а також довгострокове стратегічне планування.
4. Змішана модель, яка поєднує елементи різних моделей в залежності від специфіки національного та корпоративного контексту.

Ці моделі допомагають зрозуміти, як управлінські стратегії адаптуються до специфіки економічних і соціальних умов кожної країни, а також як вони впливають на ефективність корпоративного управління в різних підприємствах.

Англо-американська модель корпоративного управління характеризується розпорошеною структурою акціонерного капіталу, що має суттєвий вплив на її управлінські практики. Основні учасники цієї моделі — акціонери, директори, менеджери, урядові агентства та біржі. Відсутність значних інвесторів, які контролюють більшість акцій, сприяє тому, що акціонерний капітал розподілений серед великої кількості дрібних акціонерів, і жодна група не має можливості домінувати у прийнятті рішень. Це створює необхідність у використанні рад директорів і регуляторних органів для забезпечення належної транспарентності та боротьби з інформаційною асиметрією. Англо-американська модель широко застосовується в таких країнах, як США, Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія та інших[8;24].

Відсутність великих інвесторів у корпораціях означає, що акціонери не мають прямого впливу на управління компанією, що є важливим елементом поділу володіння і контролю. Власники акцій передають повноваження на управління компанією менеджерам, платячи їм за виконання функцій управління, що називається агентською платою. Це розділення допомагає уникати юридичної відповідальності акціонерів за дії компанії. Модель передбачає вільний ринок, на якому контроль над компанією здійснюється через розподіл акцій серед численних дрібних інвесторів, кожен з яких володіє менш ніж 5% статутного капіталу[24].

Управлінські рішення в англо-американських корпораціях, як правило, приймаються радою директорів, яка не обов'язково має пряме представництво від основних акціонерів. Це дозволяє забезпечити функціонування великої кількості компаній, де інвестиції є досить диверсифікованими. Транспарентність є ключовим аспектом цієї моделі, оскільки в США діють суворі правила розкриття інформації. Встановлені чіткі системи взаємодії між акціонерами дозволяють ефективно управляти корпорацією, уникати зловживань та забезпечувати максимальну вигоду для дрібних інвесторів[24].

На рис. 1.2. представлена структура англо-американської моделі корпоративного управління, яка має однорівневу організацію, де рада директорів складається як з інсайдерів, так і з аутсайдерів. Акціонери обирають раду директорів для контролю за управлінням, а рада, в свою чергу, призначає керівництво компанії, яке відповідає перед нею за поточну діяльність.

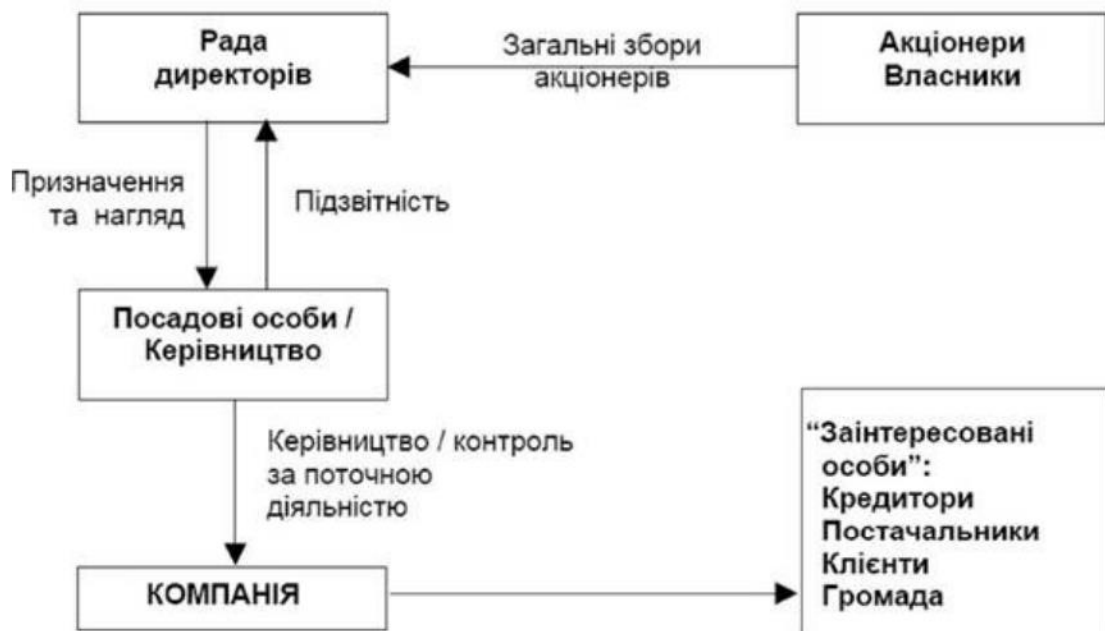


Рис. 1.2. Англо-американська модель корпоративного управління у 2018 році [50]

Ефективність англо-американської моделі залежить від інституційного середовища, яке може варіюватися від країни до країни. Важливо, що

зростаюча роль регуляторних органів і системи контролю забезпечує стабільність ринкових відносин, сприяючи розвитку бізнесу в умовах конкурентного середовища.

Німецька модель корпоративного управління є типовою для багатьох країн Центральної Європи, включаючи Німеччину, Австрію, Нідерланди та Скандинавські країни. Вона суттєво відрізняється від англо-американської моделі, орієнтуючись не на відкритий ринок, а на більш закрите і контрольоване банками середовище. Це певною мірою зумовлено історичними і економічними факторами, такими як високий рівень концентрації акціонерного капіталу та важлива роль банків у прийнятті корпоративних рішень. У цій моделі корпоративне управління не залежить лише від акціонерів і менеджерів, а включає в себе й інші важливі сторони, такі як банки, трудовий колектив і громадські організації(рис 1.3.)[51].



Рис 1.3. Німецька модель корпоративного управління у 2018 році [27; 50]

Особливістю цієї моделі є велика роль банків. Вони не тільки надають кредити, але й часто стають безпосередніми інвесторами, купуючи акції та облігації компаній, що дає їм великий вплив на прийняття рішень. Це дає змогу банкам не тільки контролювати фінанси, а й постійно моніторити корпоративне

управління. Якщо компанія не може забезпечити належний рівень корпоративного управління, банки можуть відмовити їй у подальшому фінансуванні. Це дозволяє підтримувати стабільність і ефективність у функціонуванні корпорацій.

Ще однією важливою особливістю німецької моделі є участь працівників у процесі управління компанією. Цей підхід сприяє більшій інтеграції внутрішніх інтересів компанії, дозволяючи працівникам впливати на стратегічні рішення. Це створює довіру і стабільність у роботі підприємства, оскільки працівники не відчують себе відчуженими від процесу ухвалення рішень. Крім того, участь банків у голосуванні акціонерів є важливим аспектом, оскільки це дає їм право контролювати не тільки фінанси, а й стратегічні напрямки компанії[52].

Загалом, німецька модель корпоративного управління сприяє стабільному розвитку корпорацій, де всі ключові учасники мають свою роль і вплив. Однак, на мою думку, це може призводити до певної інертності та меншої гнучкості, порівняно з англо-американською моделлю. Якщо банкам і працівникам надається надмірний контроль, це може обмежувати інноваційність і адаптацію компаній до швидко змінюваного ринку. Та все ж таки цей підхід демонструє високий рівень стабільності та збереження інтересів усіх зацікавлених сторін.

Японська модель корпоративного управління є унікальною та має характерні особливості, що відрізняють її від моделей інших країн. Основними елементами цієї моделі є головний банк і кейрецу — група взаємопов'язаних компаній, які забезпечують фінансову та бізнесову підтримку одна одній. Банк в цій моделі не лише надає кредити та послуги з випуску цінних паперів, але й часто є найбільшим акціонером компанії, що дозволяє йому мати значний вплив на її діяльність[45]. Рис 1.4.



Рис 1.4. Японська модель корпоративного управління у 2018 році [50; 56]

Держава активно бере участь у процесах корпоративного управління через представництво в раді директорів і надання підтримки компаніям у кризових ситуаціях. Такий підхід сприяє стабільності японських корпорацій, але також призводить до обмеженої участі незалежних акціонерів у прийнятті рішень. Це може бути позитивним для досягнення довгострокових цілей компанії, але водночас зменшується рівень прозорості і демократичності в управлінні[59].

Особливістю японського менеджменту є орієнтація на групову діяльність, а не на індивідуальні досягнення. Японці цінують стабільність, взаємну довіру та гармонію в колективі. Вони прагнуть до управління на основі інформації, забезпечення високої якості продукції і безперервного вдосконалення процесів. Висока роль держави та фінансово-промислових груп (кейрецу) робить цю

модель менш схильною до зовнішнього впливу, включаючи іноземні компанії[59].

Проте, така система має і свої обмеження. Наприклад, обмежений доступ до ринку для іноземних компаній і недостатня демократичність стосовно дрібних акціонерів можуть перешкоджати розвитку конкуренції. Але в цілому японська модель сприяє стабільності і довгостроковому розвитку великих компаній, зберігаючи при цьому тісні зв'язки між промисловістю, фінансами та державою.

Змішана модель корпоративного управління поєднує елементи різних корпоративних систем, зокрема англо-американської, японської та німецької. Ця модель є характерною для України та інших країн Центральної і Східної Європи, де корпоративне управління формується шляхом адаптації різних принципів, що відображають економічні та соціальні реалії цих країн[25].

У змішаній моделі корпоративного управління часто застосовується дворівнева або однорівнева структура органів управління. Дворівнева система передбачає наявність загальних зборів акціонерів, наглядової ради, що здійснює контроль над роботою виконавчого органу, та самого виконавчого органу, який займається поточною діяльністю підприємства. Водночас в однорівневій системі функції контролю та управління виконуються радою директорів. Ці структури надають гнучкість у залежності від розміру підприємства, наприклад, у компаніях з меншою кількістю акціонерів може бути одноосібний виконавчий орган[16].

Однією з важливих переваг змішаної моделі є зниження мінімального розміру статутного капіталу для акціонерних товариств, що дає можливість більшій кількості підприємств виходити на ринок і розвиватися. Додатково, в Україні, як і в деяких інших країнах, передбачено проведення загальних зборів акціонерів за допомогою електронного голосування, що спрощує процес управління. Введення нових термінів, таких як «класичний корпоративний

договір» і посада корпоративного секретаря, також є позитивним елементом змішаної моделі[16].

Проте є й ряд недоліків цієї моделі. Одним із найбільших є недовіра до акціонерної форми власності через низьку прозорість інформації, що ускладнює взаємодію з інвесторами і сприяє високій концентрації капіталу. Крім того, значна частина фінансування підприємств у цих країнах здійснюється через банківські установи, що обмежує розвиток незалежних фінансових механізмів. Фондовий ринок у цих регіонах розвивається повільно, а багато приватизованих підприємств стикаються з проблемою недостатнього капіталу. Змішана модель також передбачає значну участь держави в економічних процесах, що може знижувати ефективність управління. Неефективне регулювання та наявність тіньового сектора в економіці ще більше ускладнюють ситуацію.

Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, що залежать від політичних, економічних і соціальних факторів(таб 1.3.).

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління у 2022 році

Критерії	Англо-американська модель	Японська модель	Німецька модель	Змішана модель
Основний принцип управління	Орієнтація на інтереси акціонерів	Орієнтація на довгострокові відносини з усіма учасниками	Орієнтація на співпрацю між акціонерами та працівниками	Комбінація різних підходів, залежно від потреб підприємства
Структура управління	Однорівнева система: рада директорів	Дворівнева система: наглядова рада та виконавчий орган	Дворівнева система: наглядова рада та виконавчий орган	Можливість дворівневої та однорівневої структури, залежно від розміру компанії

Продовження таблиці 1.3

Ключові органи	Рада директорів, акціонери	Наглядова рада, виконавчий орган	Наглядова рада, виконавчий орган	Загальні збори акціонерів, наглядова рада, виконавчий орган
Контроль і регулювання	Публічний контроль через ринок акцій	Тісна співпраця з урядом і профспілками	Сильний корпоративний контроль з боку працівників і держави	Контроль через акціонерів, обмежене державне втручання
Фінансування	Високий рівень залучення капіталу через ринок акцій	Залежність від банківського фінансування	Довгострокове фінансування через інвестиції та банківські кредити	Основне фінансування через банки та приватні інвестиції
Преференції для акціонерів	Пріоритет акціонерних інтересів	Пріоритет інтересів працівників та стейкхолдерів	Пріоритет інтересів акціонерів і працівників	Баланс між акціонерами, працівниками та державою
Гнучкість у зміні структури	Висока гнучкість і швидке реагування на зміни	Низька гнучкість, але стабільність відносин	Модератно гнучка структура	Середня гнучкість, враховує ринкові умови та державне регулювання
Рівень прозорості	Високий рівень прозорості і звітності	Помірна прозорість, орієнтація на довіру	Високий рівень прозорості в фінансових та управлінських питаннях	Змішана прозорість, залежить від конкретної компанії та її зв'язків з державою
Державне регулювання	Мінімальне, акцент на саморегуляцію ринку	Активне державне втручання і підтримка	Сильний контроль з боку держави	Певне державне втручання, особливо в періоди економічної нестабільності
Проблеми та недоліки	Іноді занадто сильний вплив акціонерів, що може призводити до короткострокових цілей	Низька гнучкість, надмірна залежність від інституційних структур	Високі витрати на управління, залежність від співпраці з профспілками	Недовіра до акціонерної власності, неефективне регулювання та тіньова економіка

Критерії порівняння управлінських моделей визначають їх основні принципи, структуру, ключові органи, механізми контролю, фінансування, пріоритети, гнучкість, прозорість, рівень державного регулювання та характерні проблеми. Англо-американська модель побудована на принципі орієнтації на акціонерів, з однорівневою структурою управління через раду директорів та акціонерів. Контроль забезпечується через ринок акцій, фінансування здійснюється переважно через залучення капіталу. Основними перевагами є висока прозорість і гнучкість, однак недоліком може стати надмірний вплив акціонерів із фокусом на короткострокові цілі. Японська модель базується на довгострокових відносинах зі стейкхолдерами, має дворівневу структуру управління з взаємодією наглядової ради та виконавчих органів. Тут акцент робиться на співпрацю з урядом і профспілками, а фінансування залежить від банківського сектора. Перевагою є стабільність системи, тоді як недоліком — низька гнучкість та залежність від інституційних структур. Німецька модель прагне до співпраці між акціонерами та працівниками, за аналогічною дворівневою системою управління. Контроль здійснюється з боку працівників і держави, а фінансування орієнтоване на довгострокові інвестиції. Хоча система доволі прозора в управлінських питаннях, вона може бути затратною через активну участь профспілок. Змішана модель поєднує елементи різних підходів залежно від конкретних умов підприємства. Вона може мати як однорівневу, так і дворівневу структуру, забезпечуючи баланс між прозорістю і необхідними регуляторними нормами. Основним недоліком є недостатньо ефективне регулювання та ризики тіньової економіки. Кожна модель має свої сильні сторони та обмеження, які слід враховувати при виборі оптимального підходу до управління відповідно до специфіки компанії та зовнішнього середовища

Складено автором на основі : [4]

1.3. Особливості корпоративного управління в банках, та нормативно-правове регулювання банківського сектору України

Корпоративне управління в банку набуло особливої важливості внаслідок численних економічних криз та банкрутств, що призвели до мільярдних втрат у фінансовій системі. Сутність цього процесу полягає у створенні системи економічних відносин, яка забезпечує розробку, затвердження, реалізацію та контроль за стратегічними рішеннями органів управління банку[11]. На рис. 1.5. зображено організаційну структуру корпоративного управління банку.



Рис. 1.5. Схема організаційної структури корпоративного управління банку у 2021 році[30]

Принципи корпоративного управління в банку є основою для забезпечення стабільності та прозорості діяльності фінансової установи. Першим принципом є гарантування прав акціонерів, що полягає у забезпеченні

їхніх прав відповідно до законодавства України та забезпеченні рівного ставлення до всіх акціонерів. Соціальна відповідальність передбачає активну участь банку в розвитку суспільства, створенні робочих місць і фінансовій стійкості. Принцип цілісності вимагає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін та попередження конфліктів, сприяючи відкритому діалогу між правлінням і спостережною радою. Ефективне управління вимагає, щоб рада директорів забезпечувала стратегічне управління та контроль за роботою менеджерів, звітуючи перед акціонерами. Принцип прозорості вимагає від банку своєчасного та точного розкриття інформації щодо фінансових показників, структури власності та важливих подій. Водночас, фінансова дисципліна забезпечує складання та перевірку фінансових звітів згідно з українськими та міжнародними стандартами, що гарантує точність та достовірність інформації. Банк також публікує звітність на регулярній основі, що забезпечує доступність важливої інформації для акціонерів та інших зацікавлених сторін[26].

Особливість корпоративного управління в банку полягає в тому, що воно спрямоване на захист інтересів широкого кола стейкхолдерів, зокрема власників, клієнтів, трудового колективу та суспільства. Значна увага приділяється виключно переважанню інтересів акціонерів, оскільки саме їхні інтереси є основним орієнтиром у прийнятті управлінських рішень.[11; 35].

Нормативно-правове регулювання банківського сектору України тісно пов'язане з питанням корпоративного управління, оскільки стабільність та ефективність банківської системи безпосередньо залежать від чітких та прозорих механізмів управління. В Україні корпоративне управління в банківському секторі регулюється рядом законодавчих та нормативних актів, які визначають правила функціонування банків, їх взаємодію з акціонерами та державними органами, а також механізми контролю та нагляду.

Основним документом, що визначає правові основи діяльності банків, є Закон України «Про банки і банківську діяльність», який встановлює вимоги до

органів управління банку та їх взаємодії з акціонерами. Законодавство також визначає механізми нагляду за діяльністю банків, де важливе місце займає роль Національного банку України (НБУ), який відповідає за регулювання та контроль банківської діяльності на всіх етапах[1].

Закон України «Про Національний банк України» визначає не тільки повноваження НБУ, але й принципи корпоративного управління в банківській сфері, забезпечуючи незалежність та прозорість цього процесу. НБУ розробляє численні постанови та інструкції, які детально описують вимоги до управлінських структур банків, зокрема щодо організації ради директорів, наглядових органів та інших управлінських установ[2].

Національний банк затвердив вимоги до системи корпоративного управління та внутрішнього контролю фінансової компанії з урахуванням особливостей її діяльності, характеру та переліку послуг, притаманних її діяльності ризиків. Це посприяє забезпеченню стійкості небанківського сегмента фінансового ринку.

Відповідно до вимог, фінансова компанія має організувати комплексну, адекватну та ефективну систему внутрішнього контролю шляхом впровадження заходів із внутрішнього аудиту, управління ризиками, контролю за дотриманням норм та інших елементів з метою якісного управління операційним, комплаєнс-ризиком та іншими ризиками, притаманними діяльності конкретного учасника ринку.

Так, фінансова компанія повинна забезпечити побудову організаційної структури для досягнення цілей у діяльності, зокрема шляхом:

- чіткого, узгодженого, реалізованого, актуального та задокументованого розподілу обов'язків, функцій, повноважень і відповідальності між учасниками, органами управління фінансової компанії та іншими зацікавленими особами;
- визначення правил та процедур прийняття рішень включно з делегуванням повноважень;

-виконання функцій ключовими особами, які мають можливість приділяти достатньо часу та достатню кваліфікацію для виконання покладених на них обов'язків, а також у яких відсутній конфлікт інтересів, пов'язаний з виконанням таких обов'язків.

Положення про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії затверджено постановою Правління Національного банку України від 27 грудня 2024 року № 185, яка набирає чинності з 01 січня 2025 року.

Разом з тим, для фінансових компаній встановлено перехідний період для приведення своєї діяльності у відповідність до нових вимог до 30 квітня 2025 року.

Національний банк України, відповідно до вимог законодавства, схвалив Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках, з метою підвищення рівня корпоративного управління в банківському секторі. Ці рекомендації спрямовані на виконання вимог нових законодавчих актів, які спрощують ведення бізнесу та залучення інвестицій. Замість старих нормативних актів, які регулювали корпоративне управління, було прийнято нові рекомендації, що забезпечують відповідність нормативно-правової бази сучасним вимогам[3].

Важливою частиною регулювання є вимоги до прозорості та розкриття фінансової інформації, що є невід'ємною частиною корпоративного управління. Банки зобов'язані регулярно публікувати звіти, що дають змогу акціонерам та громадськості оцінювати їх фінансову стабільність і ефективність. Це дозволяє забезпечити належний контроль за діяльністю банківських установ, запобігати фінансовим шахрайствам та корупції.

Одним з аспектів корпоративного управління є забезпечення механізмів захисту прав акціонерів та інших зацікавлених осіб. В Україні для цього створено Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, який захищає інтереси вкладників у разі неплатоспроможності банку. Крім того, держава через

нормативно-правове регулювання забезпечує механізми реорганізації та ліквідації банків, що дозволяє вчасно вирішувати проблеми з управлінням у кризових ситуаціях[46].

Таким чином, система корпоративного управління в банківському секторі України поєднує не лише внутрішні правила та процедури управління банками, але й значний вплив держави, що забезпечує стабільність фінансового сектору. Тісний зв'язок між нормативно-правовим регулюванням та корпоративним управлінням є важливою складовою для підтримки довіри до банківської системи, що є основою розвитку національної економіки.

У зв'язку з цим нові вимоги до корпоративного управління в банках спрямовані на підвищення ефективності управлінських структур та забезпечення більшої прозорості. Закон підвищує відповідальність органів управління за ухвалені рішення, а також встановлює додаткові вимоги до членів ради та правління банку, акцентуючи увагу на колективній придатності цих органів. Рада банку отримує більше повноважень, зокрема щодо контролю за діяльністю правління та політикою винагород. Для системно важливих банків передбачено створення постійно діючих комітетів з аудиту, управління ризиками та винагород, очолюваних незалежними директорами. Важливу роль у покращенні управління банками відіграє вдосконалення системи внутрішнього контролю, що інтегрується в корпоративне управління з використанням моделі трьох ліній захисту. Нові вимоги щодо капіталу та ліквідності допоможуть підвищити стійкість банків до фінансових ризиків, забезпечуючи їхню стабільність. Розширені наглядові повноваження Національного банку дозволяють оцінювати ефективність управління та фінансовий стан банків, що сприяє більш надійному функціонуванню банківської системи в цілому[10].

Науковці розглядають корпоративне управління як процес, який включає не лише прийняття стратегічних рішень, а й забезпечення стабільності та прибутковості діяльності банку. Деякі дослідники підкреслюють, що успішне

корпоративне управління в банку дозволяє ефективно управляти активами та зменшувати ризики, пов'язані з фінансовими операціями [11].

Розвиток корпоративних структур та появу нових форм організації створили передумови для формування різних підходів до розуміння цього поняття. За визначенням Світового банку, корпоративне управління об'єднує законодавчі норми, нормативні акти та практику господарювання, що дозволяє банкам залучати фінансові та кадрові ресурси [11].

Таким чином, система корпоративного управління в банку спрямована на забезпечення довгострокової економічної вартості та стійкості установи. Водночас, специфіка банківської діяльності, яка включає широкий спектр зацікавлених осіб та нетрадиційні операції, вимагає окремого підходу до організації корпоративного управління.

Висновки до розділу 1

Корпоративне управління в банку є важливою складовою для забезпечення ефективного функціонування банківської установи, адже воно спрямоване на досягнення балансу інтересів різних зацікавлених сторін, таких як акціонери, клієнти, працівники та інші стейкхолдери. Одним з основних завдань корпоративного управління є забезпечення прозорості, підзвітності та справедливості у діяльності банку. Принципи корпоративного управління, такі як гарантування прав акціонерів, соціальна відповідальність, цілісність і ефективне управління, є основою для забезпечення стабільної та стійкої роботи банку.

Особливе значення має забезпечення прозорості у фінансовій звітності та прийнятті рішень, що дозволяє підвищити довіру до банку з боку клієнтів, інвесторів та регуляторних органів. Правильне функціонування спостережної ради та правління банку також відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного корпоративного управління. Важливим аспектом є забезпечення

відповідальності органів управління за прийняті рішення, що сприяє підвищенню рівня довіри та стабільності банку.

Корпоративне управління в банку також має сприяти розвитку фінансової дисципліни та дотриманню високих стандартів етики. Банк повинен створювати умови для ефективного управління ризиками, що є необхідним для уникнення можливих фінансових труднощів. Водночас важливе значення має соціальна відповідальність банку, яка повинна проявлятися не лише у фінансових аспектах, але й у забезпеченні стабільності фінансової системи країни.

Таким чином, ефективне корпоративне управління в банку сприяє не тільки досягненню стратегічних цілей установи, але й стабільності національної економіки. Урахування міжнародних стандартів та принципів корпоративного управління дозволяє банкам адаптуватися до змінюваних умов фінансового ринку та забезпечувати сталий розвиток.

Значення корпоративного управління обумовлено його впливом на підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності банку, підвищення довіри інвесторів та клієнтів.

Наявність ефективної системи корпоративного управління збільшує вартість капіталу банку, забезпечує його безпечність та надійність, а також захисту інтересів вкладників та інших кредиторів.

Корпоративне управління зосереджується на створенні системи важелів і противаг, що забезпечують узгодження інтересів керівників, акціонерів банку вкладників та інших зацікавлених осіб, забезпечують прийняття керівником банку узгоджених рішень, підвищення відповідальності, уникнення конфлікту інтересів, сприяють розкриттю інформації та її прозорості.

Банк організовує корпоративне управління з урахуванням розміру, особливостей своєї діяльності, характеру й обсягів банківських та інших фінансових послуг, профілю ризику банку, системної важливості банку та діяльності банківської групи, до складу якої входить банк.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ «ПРИВАТБАНКУ»

2.1 Корпоративне управління в ПриватБанку до націоналізації

До націоналізації у 2016 році ПриватБанк був найбільшим комерційним банком України з приватною формою власності. Його основними акціонерами були українські бізнесмени Ігор Коломойський і Геннадій Боголюбов, які через складну мережу юридичних осіб контролювали більш ніж 90% акцій банку. Незважаючи на формальне дотримання загальних вимог до банківської системи, корпоративне управління у ПриватБанку до моменту націоналізації характеризувалося численними порушеннями принципів прозорості, підзвітності та захисту інтересів вкладників і держави.

У структурі управління банку домінувала модель, орієнтована не на інтереси банку як самостійного суб'єкта господарювання, а на інтереси його основних бенефіціарів. Фактично, управлінські рішення приймалися вузьким колом осіб, наближених до власників, без належного контролю з боку наглядової ради, яка формувалась самими ж акціонерами. У цій системі були слабо розвинені механізми внутрішнього аудиту, а функція контролю в багатьох випадках виконувалась формально. Це призвело до концентрації ризиків, несанкціонованого виведення капіталу та зниження рівня довіри як з боку клієнтів, так і з боку міжнародних інституцій.

Однією з найбільших проблем корпоративного управління в ПриватБанку до націоналізації була практика пов'язаного кредитування. Банк надавав величезні обсяги кредитів структурам, що були прямо або опосередковано пов'язані з його акціонерами. Ці кредити часто не мали належного забезпечення, а рішення про їх надання приймалися без повноцінної оцінки кредитоспроможності позичальників. За даними Національного банку України, на момент націоналізації понад 95% корпоративного кредитного портфеля

банку складали кредити, надані пов'язаним із власниками компаніям. Це свідчить про те, що ресурси вкладників і держави фактично використовувалися в інтересах вузького кола осіб, а не в межах збалансованої та відповідальної банківської діяльності.

Ще одним показником низької якості корпоративного управління було приховування реального фінансового стану банку. ПриватБанк тривалий час звітував про прибуткову діяльність, однак пізніші перевірки виявили значну кількість “токсичних” активів і штучно завищених показників капіталу. Аудит, проведений міжнародною компанією Kroll після націоналізації, підтвердив, що банком активно використовувалися складні фінансові схеми для маскування ризиків та виведення коштів. Це свідчило про серйозні порушення стандартів фінансової звітності та недотримання принципів добросовісного управління.

Інституційна слабкість контролюючих органів, зокрема банківського нагляду НБУ у той період, а також політичний вплив і зв'язки власників банку з вищими ешелонами влади дозволили такій системі корпоративного управління існувати тривалий час без серйозних наслідків. Це лише поглиблювало ризики для всієї фінансової системи країни, адже ПриватБанк мав стратегічне значення через розмір активів, кількість клієнтів, охоплення ринку та роль у платіжній інфраструктурі України.

Отже, корпоративне управління в ПриватБанку до націоналізації не відповідало ані українським, ані міжнародним стандартам. Воно було замкнутим, непрозорим і зосередженим на забезпеченні інтересів власників, а не стабільності банку чи захисті вкладників. Саме така модель управління стала однією з головних причин критичного фінансового стану банку, втрати платоспроможності та необхідності втручання держави шляхом націоналізації для недопущення системної банківської кризи в країні.

Після ретельного аналізу особливостей корпоративного управління в ПриватБанку до його націоналізації можна зробити висновок, що саме недоліки цієї системи стали ключовою причиною фінансової нестабільності банку.

Модель управління, побудована на домінуванні інтересів власників і відсутності належного контролю, призвела до масового порушення банківських норм і практик, що в умовах кризи фактично паралізувало здатність банку функціонувати як незалежного фінансового інституту. [32; 38].

2.2 Націоналізація ПриватБанку та зміни в корпоративному управлінні

Націоналізація ПриватБанку у грудні 2016 року стала безпрецедентною подією в історії української банківської системи й однією з наймасштабніших фінансових операцій держави з порятунку системно важливого банку. Рішення про перехід банку у державну власність було прийняте урядом України на підставі пропозиції Національного банку України та Ради національної безпеки і оборони. На той момент ПриватБанк обслуговував понад половину всіх українців, мав найбільшу мережу відділень і банкоматів, а його роль у забезпеченні стабільності платіжної системи та кредитного ринку була критичною. Причиною такого кроку стала вкрай загрозлива ситуація з фінансовим станом установи, яка, згідно з висновками НБУ та незалежних аудиторів, потребувала негайної докапіталізації на десятки мільярдів гривень через масштабне виведення коштів, пов'язане кредитування та фіктивну фінансову звітність.

З переходом у державну власність розпочалася глибока трансформація системи корпоративного управління ПриватБанку. Одразу після націоналізації була змінена структура власності: 100% акцій банку перейшли до Міністерства фінансів України, що дало змогу державі встановити повний контроль над його діяльністю. Проте для досягнення реальної ефективності цього контролю однієї лише формальної зміни власника було недостатньо. Було прийнято рішення про радикальну реформу управлінських процесів відповідно до принципів належного корпоративного управління, з орієнтацією на міжнародні стандарти,

прозорість, підзвітність та підвищення довіри з боку суспільства і зовнішніх партнерів.

Ключовим кроком у цьому процесі стало формування нової наглядової ради банку, до якої увійшли незалежні члени — переважно іноземні фахівці з високою репутацією та досвідом у сфері фінансів, корпоративного управління й банківської справи. Це суттєво підвищило незалежність наглядового органу від політичного впливу та впливу потенційних внутрішніх зацікавлених осіб. Замість ручного управління, яке панувало за часів приватної форми власності, було впроваджено колегіальне ухвалення рішень, чітке розмежування функцій управління й контролю, а також механізми внутрішнього та зовнішнього аудиту, які забезпечували прозорість процесів.

Паралельно відбувалася зміна операційної моделі банку. Було оновлено вищий менеджмент, зокрема правління, яке обиралося відповідно до відкритого конкурсу з урахуванням професійної компетентності. Було посилено роль внутрішніх політик — від політики управління ризиками до процедур комплаєнсу та антикорупційного контролю. Банківська діяльність почала будуватися на принципах професійного управління активами, зниження ризиків та недопущення повторення схем, які привели до кризи. Суттєву роль у процесі реформування відіграли міжнародні донори, такі як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, ЄБРР, які не лише фінансово підтримували систему, а й виступали експертами в питаннях реструктуризації, корпоративного управління й прозорості.

Ще одним важливим результатом націоналізації стало поступове зростання довіри з боку вкладників, що підтверджувалося поверненням клієнтської бази, збільшенням депозитного портфеля та відновленням прибутковості банку. За кілька років після переходу в державну власність ПриватБанку вдалося стабілізувати свою діяльність, збільшити чистий прибуток, зменшити частку проблемних кредитів і значно підвищити ефективність управлінських процесів. При цьому держава не лише забезпечила

рекапіталізацію, а й сформувала умови для потенційної майбутньої приватизації банку на засадах прозорості та економічної доцільності.

Націоналізація та подальше реформування корпоративного управління в ПриватБанку стали прикладом того, як за умов серйозної кризи можна не просто врятувати системно важливу установу, а й перетворити її на зразок сучасного державного банку, який працює за найкращими стандартами управління. [28]

Таблиця 2.1.

Основна інформація про АТ КБ «ПриватБанк» у 2025 році

Параметр	Інформація
Повна назва	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК»
Назва англійською мовою	JOINT-STOCK COMPANY COMMERCIAL BANK "PRIVATBANK"
Адреса	01001, Україна, місто Київ, вулиця Грушевського, будинок, 1д
Дата заснування	19.03.1992
Директор	Бьоркнерт Карл Мікаель
Код ЄДРПОУ	14360570
Статутний капітал	206 059 743 960 ₪
Основний вид діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва
Інші види діяльності	Інші види кредитування, Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у., Управління фінансовими ринками, Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах, Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення

Складено автором на основі : [5; 6]

Банк працює в різних сегментах фінансового ринку, надаючи послуги з кредитування, депозитів, карткових операцій, валютних операцій та інших. З моменту націоналізації в 2016 році, ПриватБанк став державним і тепер знаходиться під контролем держави, що забезпечує додаткову стабільність і довіру з боку клієнтів[32].

ПриватБанк – найбільший комерційний банк України, що повністю належить державі. Його головними конкурентами є Ощадбанк, Укрексімбанк, Райффайзен Банк Аваль та Альфа-Банк, проте рівень конкуренції обмежений через значну частку держави в банківському секторі[53].

Таблиця 2.2.

Таблиця 2.2. Характеристика основних конкурентів ПриватБанк за 2024 р.

Критерії	Укрексімбанк	Ощадбанк	ПриватБанк	Райффайзен Банк Аваль
Активи (млн грн)	111 235	90 720	82 637	33 040
Кредити (млн грн)	12 967	24 588	3 840	12 414
Депозити (млн грн)	58 174	69 836	91 282	29 303
Доходи (млн грн)	551	1 543	4 000	1 814
Загальний капітал (млн грн)	9 832	22 037	53 694	13 623
Відсоткові ставки за депозитами	до 7,2% (грн), до 1,6% (USD), до 1,2% (EUR)	до 7,25% (грн), до 0,3% (USD), до 0,1% (EUR)	до 7,5% (грн), 0,01% (USD, EUR)	до 7% (грн), до 0,5% (USD), до 0,3% (EUR)
Інфраструктура	59 відділень, 393 банкомати	1 845 відділень, 3 341 банкомати	1 805 відділень, 6 975 банкоматів	380 відділень, 800 банкоматів
Інноваційність	Підтвердження платежів Touch ID, Face ID	FacePay24, платіжний мінітермінал	QR-вхід, онлайн-інкасація, цифровий банкінг	Мобільний банкінг, цифрові платежі

Продовження таблиці 2.2

Кредитні ставки на нерухомість	від 11,40%	від 11,49%	від 12%	від 11,99%
Клієнтська база	Не зазначено	Понад 7 млн	Понад 20 млн	Близько 3 млн

Складено автором на основі : [31; 32; 33; 34; 39]

ПриватБанк є лідером серед конкурентів за кількістю клієнтів (понад 20 млн) та обсягом депозитів (91,3 млрд грн), що свідчить про високу довіру населення. ПриватБанк активно впроваджує цифрові технології, надаючи зручні онлайн-сервіси, мобільний банкінг та широкий спектр фінансових послуг. Він володіє найбільш розгалуженою мережею відділень і банкоматів, що забезпечує доступність для клієнтів по всій країні(рис 2.1).



Рис 2.1. Мережа та інфраструктура ПриватБанк у 2023 році[17]

Завдяки високій ліквідності та інноваційному підходу банк залишається лідером у сфері безготівкових розрахунків і депозитних вкладень. Стратегія розвитку ПриватБанку спрямована на створення стійкої виконавчої платформи, яка забезпечує досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей. Основний фокус стратегії полягає на розробці оперативних планів для пріоритетних напрямків діяльності. Серед цих напрямків виділяються зростання в секторах платежів та кредитування фізичних осіб. Банк також орієнтується на зменшення вартості пасивів, що сприяє покращенню фінансової ефективності. Активізація сегменту малого та середнього бізнесу є важливим завданням для підтримки економічного зростання. Створення корпоративного бізнесу дозволяє диверсифікувати доходи та розширити ринкові можливості. Впровадження програми скорочення витрат сприяє оптимізації операційних процесів та підвищенню рентабельності. Для зниження ризиків реалізації стратегії банк розробив три спеціальні програми: IT-план, управління ризиками та організаційні заходи. Ці програми дозволяють мінімізувати можливі втрати і забезпечують безпеку цифрової трансформації. Вищі керівники ПриватБанку, зокрема перші два рівні управління, активно залучені до реалізації цих планів. Вони повністю володіють оперативними планами та несуть відповідальність за їх виконання. Навколо виконавчої платформи, що знаходиться під контролем проектного офісу, створено систему прозорості та підзвітності. Ця система передбачає виділення необхідних ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив. Оперативний план безпосередньо пов'язаний із комплектом ключових показників ефективності (KPI) та контрольними точками. Виконавчий комітет регулярно моніторить виконання стратегічних планів, що дозволяє оперативно коригувати дії. Такий підхід забезпечує чітке спрямування діяльності банку у відповідь на змінні економічні умови. Стратегія розвитку ПриватБанку сприяє збереженню конкурентних переваг та розширенню ринкової частки. Вона дозволяє ефективно управляти фінансовими потоками та мінімізувати операційні витрати. Реалізація цієї стратегії спрямована на підвищення якості

обслуговування клієнтів і забезпечення стабільного зростання прибутковості. Загалом, стратегія розвитку ПриватБанку є комплексною та гнучкою, що дозволяє успішно адаптуватися до нових ринкових викликів і забезпечувати довгострокову стабільність фінансової установи[42].

В умовах мінімальної конкуренції серед державних банків ПриватБанк утримує провідні позиції, залишаючись ключовим фінансовим партнером для мільйонів українців.

ПриватБанк також займається соціальною відповідальністю, підтримуючи благодійні ініціативи та реалізуючи програми для малого та середнього бізнесу.

Важливою рисою банку є його стабільність, завдяки націоналізації та підтримці з боку держави, що сприяло збереженню довіри з боку клієнтів навіть в умовах економічних криз.

Аналіз фінансових результатів за четвертий квартал 2022–2024 років дозволяє оцінити динаміку змін основних показників діяльності та визначити тенденції розвитку. У таблиці представлено ключові фінансові метрики, що відображають прибутковість, рентабельність та фінансову стійкість у відповідний період. Порівняння результатів за три роки дає змогу виявити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансовий стан підприємства (або банку). Особливу увагу приділено аналізу змін у доходах, витратах та чистому прибутку, що дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень та ринкових стратегій.

Таблиця 2.2.

Фінансові результати за 4-й квартал 2022-2024 років

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Розмір кредитного портфеля	73 909 000 грн	93 188,84 000 грн	113 078 000 грн
Резерви під кредитні ризики	-188 504 000 грн	-183 370,46 000 грн	-181 147 000 грн
Активи	491 397 000 грн	609 882 400 грн	722 172 000 грн
Ліквідні кошти	42 587 000 грн	81 880,310 грн	93 357 000 грн
Власний капітал	52 923 000 грн	83 111 300 грн	107 269 000 грн
Статутний капітал	206 060 000 грн	206 059 740 грн	206 060 000 грн
Кошти банків	5 000 000 грн	4 400 000 грн	5 000 000 грн
Загальний обсяг внесків	416 148 000 грн	501 870 300 грн	572 037 000 грн
Депозити фіз. осіб	301 312 000 грн	362 460 270 грн	422 271 000 грн
Боргові цінні папери, емітовані банком	3 000 000 грн	2 600 000 грн	3 000 000 грн
Зобов'язання	438 473 000 грн	526 771 100 грн	614 904 000 грн
Чистий прибуток	13 828 000 грн	43 372 760 грн	48 352 000 грн

Складено автором на основі : [47; 48; 49]

На 4 квартал 2022–2024 років банк продемонстрував значне поліпшення в усіх ключових фінансових показниках. Зростання активів, кредитного портфеля, власного капіталу та депозитної бази вказує на стійкий розвиток і успішну адаптацію до змін на ринку фінансових послуг.

Почнемо з активів банку, які за три роки збільшилися майже на 47%, з 491 397 млн грн у 2022 році до 722 172 млн грн у 2024 році. Це свідчить про

розширення діяльності банку, залучення нових ресурсів та успішну реалізацію стратегії розвитку. Важливою складовою цієї динаміки є також розмір кредитного портфеля, який зріс з 73 909 млн грн у 2022 році до 113 078 млн грн у 2024 році. Це показує не лише зростання обсягу кредитних операцій, але й довіру клієнтів до фінансових послуг, що надаються банком.

Одним із важливих аспектів у діяльності будь-якого банку є резерви під кредитні ризики. За три роки банк зміг зменшити ці резерви з -188 504 млн грн у 2022 році до -181 147 млн грн у 2024 році, що свідчить про покращення якості кредитного портфеля та зниження ризиків. Це, у свою чергу, сприяло зміцненню фінансової стійкості банку, що підтверджується значним зростанням власного капіталу з 52 923 млн грн у 2022 році до 107 269 млн грн у 2024 році.

Немаловажним є також зростання депозитної бази, зокрема депозити фізичних осіб, які у 2024 році досягли 422 271 млн грн. Загальний обсяг внесків за цей період зріс з 416 148 млн грн до 572 037 млн грн, що демонструє підвищення довіри населення до банку і його здатність залучати додаткові кошти для подальшого розвитку.

Ліквідність банку також значно покращилась. Ліквідні кошти зросли з 42 587 млн грн у 2022 році до 93 357 млн грн у 2024 році, що свідчить про високу платоспроможність та здатність банку своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами та контрагентами.

Не менш важливим показником є динаміка зобов'язань банку, які за три роки збільшились з 438 473 млн грн до 614 904 млн грн. Цей ріст можна пояснити розширенням кредитування, активізацією діяльності на ринку фінансових послуг та залученням нових фінансових ресурсів.

Одним із найбільш вражаючих результатів є чистий прибуток банку, який збільшився з 13 828 млн грн у 2022 році до 48 352 млн грн у 2024 році. Це свідчить про високий рівень ефективності діяльності банку та здатність генерувати значний прибуток навіть у складних економічних умовах.

Узагальнюючи, можна сказати, що фінансова діяльність банку за період з 2022 по 2024 рік показала стійкий позитивний тренд у всіх ключових показниках. Зростання активів, капіталу, депозитів, зменшення резервів під кредитні ризики та прибутковість дозволяють оцінити результати як успішні, що свідчить про стабільність і високий потенціал розвитку банку в майбутньому.

У останні роки ПриватБанк активно працює над розширенням своїх послуг, включаючи фінансування проектів з енергозбереження та інші інноваційні фінансові рішення. Банк демонструє стабільне зростання і залишається важливим гравцем на українському фінансовому ринку, забезпечуючи доступність та якість фінансових послуг для широкої аудиторії клієнтів.

Діяльність «ПриватБанку» є однією з основних складових фінансової стабільності України. Як державний банк, він активно впливає на економічну ситуацію, забезпечуючи доступ до фінансових ресурсів для широкого кола клієнтів. «ПриватБанк» демонструє ефективне стратегічне управління, зокрема через впровадження інноваційних технологій у банківському обслуговуванні, що дозволяє йому залишатися лідером на ринку фінансових послуг. Основні фінансові результати банку свідчать про стабільне зростання активів і пасивів, що забезпечує його ліквідність і здатність до подальшого розвитку.

Банк активно працює над покращенням системи ризик-менеджменту, що дозволяє знижувати негативні впливи зовнішніх економічних факторів. У той же час, «ПриватБанк» демонструє високий рівень виконання нормативів і вимог Національного банку України. Це гарантує фінансову стабільність і позитивно впливає на довіру клієнтів та інвесторів.

Завдяки чітко визначеній стратегії розвитку, банк змінює свою діяльність відповідно до економічних і технологічних тенденцій. Результати фінансової діяльності «ПриватБанку» свідчать про його здатність адаптуватися до змінюваного ринкового середовища та забезпечувати сталий фінансовий ріст.

Проте важливим аспектом залишається постійне вдосконалення внутрішнього контролю та управління ризиками для забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

2.3. Методи корпоративного управління в «ПриватБанку» та їх вплив на фінансові результати

Корпоративне управління в «ПриватБанку» є важливим аспектом, який визначає не лише стабільність самого банку, а й його здатність ефективно функціонувати в умовах змінного економічного середовища. Як державний банк, «ПриватБанк» виконує важливу роль у фінансовій системі України, забезпечуючи доступ до фінансових послуг для широкої аудиторії клієнтів та здійснюючи значний вплив на економічну ситуацію в країні. Ефективне корпоративне управління є основою для прийняття виважених стратегічних рішень, контролю за фінансовими потоками та управління ризиками.

Важливою частиною діяльності ПриватБанку є його корпоративне управління. Банк приділяє велику увагу прозорості, підзвітності та дотриманню міжнародних стандартів фінансової звітності. ПриватБанк активно співпрацює з міжнародними фінансовими установами та розвиває партнерства для покращення своїх послуг.

Особливості корпоративного управління в «ПриватБанку» є важливою складовою частиною його ефективної діяльності та фінансової стабільності. Одним із основних документів, що регламентує ці процеси, є Кодекс корпоративного управління акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк», який розроблений відповідно до чинного законодавства України та міжнародних стандартів. Цей документ базується на нормах Цивільного кодексу України, законів «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», а також рекомендаціях таких міжнародних організацій, як

Базельський комітет з банківського нагляду та Організація економічного розвитку і співробітництва (OECD)[18].

Єдиним акціонером банку є держава, яка володіє 100% акцій через Кабінет Міністрів України. Це означає, що стратегічні рішення та управлінські функції контролюються державними органами, що забезпечує стабільність і прозорість діяльності банку. Всі важливі питання щодо розвитку та фінансової стійкості вирішуються з урахуванням державних інтересів. Така структура корпоративного управління сприяє забезпеченню надійності та довіри до ПриватБанку[19].

Корпоративне управління в «ПриватБанку» організовано таким чином, щоб враховувати розмір активів, особливості банківської діяльності та системну важливість установи для економіки України. Принципи корпоративного управління в Банку спрямовані на забезпечення ефективного та прозорого функціонування установи, що дозволяє максимально захистити інтереси акціонерів, клієнтів та інших зацікавлених осіб. Основними принципами є забезпечення захисту прав та законних інтересів акціонерів Банку, що є основою довіри та стабільності в діяльності фінансової установи. Важливим аспектом є чіткий розподіл повноважень між органами управління та створення умов для ефективної взаємодії, що забезпечує своєчасний обмін інформацією та належний рівень контролю. Встановлення належної системи стримування та противаг дозволяє уникнути зловживань і забезпечити ефективне управління. Акціонер визначає основні стратегічні напрямки розвитку Банку, що дозволяє зберігати концентрацію на довгострокових цілях. Наглядова рада Банку відповідає за стратегічне управління та контроль за діяльністю правління, забезпечуючи виконання Стратегії Банку. Правління Банку здійснює ефективне керівництво поточною діяльністю, дотримуючись високих етичних стандартів і принципів професіоналізму. Важливим є також врахування інтересів зацікавлених осіб, що включає активну співпрацю для забезпечення стабільності та розвитку Банку. Принцип своєчасного розкриття

достовірної інформації про фінансовий стан Банку, а також важливі події, дозволяє забезпечити прозорість для акціонерів і громадськості. Впровадження ефективного контролю за фінансово-господарською діяльністю є запорукою захисту інтересів акціонерів, вкладників та інших кредиторів. Банк зобов'язується дотримуватися цих принципів на всіх рівнях управління, а керівники повинні забезпечувати дбайливе ставлення до справи та лояльність до інтересів установи. Це дозволяє Банку підтримувати стабільність, зростання та довіру з боку клієнтів і партнерів[18].

Кодекс передбачає низку основних методів корпоративного управління, серед яких особливу увагу приділено раціональному розподілу повноважень між органами управління, чітким процедурами прийняття рішень та впровадженню ефективних систем контролю за виконанням цих рішень(таб. 2.4).

Таблиця 2.3.

Методи здійснення корпоративного управління в Банку від 2018 року

Метод	Опис
Розподіл повноважень між органами управління та контролю	Чіткий і раціональний розподіл повноважень між різними органами управління та контролю для забезпечення ефективної координації та взаємодії.
Визначення стратегічних цілей та контроль за їх реалізацією	Формування стратегічних цілей діяльності Банку, включаючи планування, управління ризиками та внутрішній контроль. Постійний моніторинг результатів.
Запобігання конфліктам інтересів	Впровадження механізмів для запобігання виникненню конфліктів інтересів і створення процедур для їх врегулювання.
Дотримання ділової етики та інтересів суспільства	Розробка правил та процедур для забезпечення дотримання норм ділової етики, врахування інтересів суспільства в цілому при прийнятті рішень.
Контроль за розкриттям інформації про Банк	Визначення порядку і контролю за розкриттям повної та достовірної інформації про фінансовий стан Банку, стратегічні ініціативи та інші важливі події.

Складено автором на основі : [18]

Корпоративне управління в «ПриватБанку» зосереджено на підтримці фінансової стабільності та ефективності банківських операцій. Стратегічний підхід до управління забезпечує прозорість у всіх аспектах діяльності банку, що сприяє довірі серед акціонерів, клієнтів та інших зацікавлених осіб. Кодекс корпоративного управління є ключовим елементом цієї системи, визначаючи чіткі принципи та процедури для прийняття рішень і взаємодії між органами управління. Однією з основних цілей є забезпечення прозорості та ефективності в управлінні банківськими ресурсами. Усі функції банку мають бути чітко визначені, щоб уникнути конфліктів інтересів і підвищити рівень відповідальності. Кодекс також акцентує увагу на важливості етики і професіоналізму серед керівництва та працівників банку. Важливим аспектом є гарантування захисту прав акціонерів та інших зацікавлених осіб. Оцінка та управління ризиками є невід'ємною частиною стратегії корпоративного управління, що дозволяє мінімізувати фінансові втрати. Всі ці складові створюють стабільну основу для сталого розвитку банку в умовах змінюваного економічного середовища. Тому корпоративне управління є важливою умовою для успіху «ПриватБанку» та його здатності досягати високих фінансових результатів.

2.4. Порівняльна характеристика корпоративного управління в ПриватБанку: до і після націоналізації

До націоналізації корпоративне управління у ПриватБанку фактично було зосереджене в руках обмеженої групи осіб – акціонерів та наближеного до них менеджменту. Власники банку, Ігор Коломойський і Геннадій Боголюбов, мали повний контроль над управлінськими рішеннями. Це означало, що стратегічне планування, призначення керівників, формування кредитного портфеля та розподіл ресурсів відбувалися без належного корпоративного контролю. Наглядова рада існувала формально й не виконувала свою ключову функцію – захисту інтересів усіх зацікавлених сторін, включно з вкладниками,

працівниками та державою. Рішення приймалися кулуарно, прозорість була відсутня, а звітність часто перекручувалася з метою створення ілюзії стабільності та прибутковості. Особливе занепокоєння викликала масова практика кредитування пов'язаних осіб без належного фінансового аналізу та застав, що врешті-решт призвело до формування токсичного кредитного портфеля та фактичної втрати банком платоспроможності.

Після націоналізації ситуація змінилася кардинально. Корпоративне управління було перебудоване згідно з міжнародними стандартами та принципами прозорості, незалежності й підзвітності. У центрі нової моделі опинилася незалежна наглядова рада, до складу якої увійшли фахівці з різних країн з бездоганною репутацією та досвідом роботи у сфері фінансів, ризик-менеджменту й комплаєнсу. Це кардинально змінило структуру прийняття рішень. Наглядова рада отримала реальні повноваження щодо контролю за діяльністю правління, стратегічного планування, оцінки ризиків та моніторингу ефективності управлінських рішень. Важливо, що члени ради діяли не в інтересах вузької групи осіб, а з урахуванням державних та суспільних інтересів, що забезпечило новий рівень відповідальності.

Після реформування управління було посилено роль внутрішнього аудиту, впроваджено ефективні комплаєнс-механізми, стандартизовано процеси внутрішнього контролю, а також розроблено та реалізовано політику управління ризиками. Всі ключові управлінські рішення стали базуватися на аналітичних даних, об'єктивних фінансових показниках та оцінках ефективності, що дозволило мінімізувати ймовірність зловживань або неефективного використання ресурсів. На відміну від попередньої епохи, коли рішення приймалися особисто власниками, після націоналізації банк діяв у рамках прозорості та формалізованої управлінської системи.

Суттєвим елементом змін стало й перезавантаження менеджменту. Керівні посади зайняли фахівці з відкритого конкурсу, при цьому враховувалася не політична чи особиста лояльність, а професійна

компетентність, досвід і здатність впроваджувати реформи. Операційна діяльність банку поступово стала більш клієнтоорієнтованою, ризик-орієнтованою та фінансово збалансованою. Нове корпоративне управління поставило акцент на стратегічному плануванні, довгостроковій стабільності та забезпеченні довіри з боку вкладників, міжнародних партнерів та держави.

Ще один показовий момент полягає у зміні підходу до звітності. Якщо раніше фінансова звітність банку часто спотворювала реальний стан справ, то після націоналізації вона стала прозорою, заснованою на міжнародних стандартах обліку та перевіряється зовнішніми аудиторами. Це дало змогу повернути довіру ринку до банку, покращити рейтинги та забезпечити прозорість для потенційних інвесторів.

Таким чином, порівняльний аналіз корпоративного управління в ПриватБанку до і після націоналізації яскраво демонструє, що якісне управління має вирішальне значення для стабільності й успішності банківської установи.[28]

Реформи корпоративного управління сприяли підвищенню прибутковості банку. За підсумками 2023 року ПриватБанк отримав прибуток до оподаткування у розмірі 72,8 млрд грн. Це більш ніж удвічі перевищує показник попереднього року. Високі фінансові результати стали можливими завдяки ефективному стратегічному плануванню, зниженню ризиків та оптимізації операційних процесів[55].

Крім того, банк активно впроваджує сучасні технології та цифрові рішення. Це дозволяє не лише розширювати клієнтську базу, а й мінімізувати витрати. Завдяки ефективному управлінню ПриватБанк став лідером у сфері обслуговування фізичних осіб та малого бізнесу.

Значна частина прибутку банку спрямовується до державного бюджету. У 2023 році банк перерахував 26,8 млрд грн податку на прибуток. Крім того, 37,8 млрд грн чистого прибутку було використано для виплати дивідендів державі. Це є свідченням того, що ефективне корпоративне управління сприяє не лише

фінансовому зростанню банку, а й загальній економічній стабільності країни[55].

Злагоджена робота держави та державних банків є дуже важливою в умовах воєнного стану та великих викликів. ПриватБанк знову підтвердив свою надійність та операційну ефективність. Фінансові показники свідчать про професійне управління ресурсами ПриватБанку і його високу відповідальність перед державою та громадськістю. В умовах війни ПриватБанк залишається опорою економіки та фінансової стабільності України.

ПриватБанк забезпечив значні фінансові результати та стійкість і продовжує підтримувати економіку. Чистий кредитний портфель бізнес-клієнтів зріс удвічі з початку повномасштабного вторгнення. ПриватБанк увійшов у топ 50 еквівалентів світу. Завдяки зусиллям його команди Україна стала третьою країною у Європі, де підприємці отримали можливість приймати платежі за допомогою iPhone та додатка «Термінал».

Таблиця 2.4.

SWOT-аналізу корпоративного управління «ПриватБанку» у 2025 році

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
- Чіткий розподіл повноважень між органами управління (Наглядова рада, Правління). - Прозорість в управлінні та звітності.	- Можливі труднощі в координації між різними рівнями управлінських структур.	- Подальше вдосконалення управлінської структури для адаптації до змін на ринку. - Залучення зовнішніх консультантів для підвищення ефективності управління.	- Ризики неузгодженості між управлінням та Наглядовою радою. - Потенційна недостатність автономії для оперативного прийняття рішень.

- Система внутрішнього контролю для зменшення операційних, фінансових і кредитних ризиків. - Наявність спеціальних програм для управління ризиками.	- Можливе відставання у технологіях управління новими типами ризиків (наприклад, кіберризиків). - Обмежена гнучкість в адаптації до швидко змінюваних економічних умов.	- Впровадження новітніх технологій для удосконалення управління ризиками. - Розширення програми аналізу нових потенційних ризиків на глобальному ринку.	- Збільшення зовнішніх фінансових та операційних ризиків. - Погіршення економічної ситуації, що може збільшити ризики дефолту.
- Чітке визначення стратегічних цілей і напрямків розвитку. - Програма скорочення витрат для підвищення ефективності.	- Можливі труднощі в адаптації до швидких змін в економічному середовищі. - Проблеми з швидким впровадженням змін у стратегії.	- Розширення діяльності в нових ринкових сегментах (наприклад, МСБ). - Використання нових інструментів для оптимізації процесів і витрат.	- Ризик відставання від конкурентів у стратегічних інноваціях. - Невизначеність на фінансових ринках, що впливає на стратегії розвитку.

Корпоративне управління «ПриватБанку» має кілька сильних сторін, зокрема чіткий розподіл повноважень, прозорість у звітності та ефективну систему управління ризиками, що знижує операційні та фінансові втрати. Однак є деякі слабкі сторони, зокрема обмеження гнучкості у реагуванні на нові ризики та швидкі економічні зміни. Банку надаються значні можливості для розширення діяльності в нових ринкових сегментах, впровадження інноваційних технологій і оптимізації витрат. Проте йому загрожують зовнішні фінансові ризики, конкуренція на ринку та потенційна нестабільність через макроекономічні фактори. У загальному, «ПриватБанк» демонструє ефективність у корпоративному управлінні, хоча й має певні виклики, що потребують уваги для забезпечення подальшого розвитку.

Корпоративне управління є найкращим вибором для ПриватБанку, оскільки воно забезпечує прозорість і підзвітність діяльності. Наявність незалежної наглядової ради допомагає мінімізувати ризики корупції та неефективного управління. Завдяки цьому банк може приймати обґрунтовані рішення, що сприяють його довгостроковій стабільності.

Запровадження міжнародних стандартів корпоративного управління сприяє підвищенню довіри з боку клієнтів і партнерів. Це особливо важливо для державного банку, який відіграє ключову роль у фінансовій системі країни. Ефективне управління дозволяє зменшити операційні витрати, що позитивно впливає на прибутковість банку.

Корпоративне управління забезпечує стратегічне планування розвитку банку. Це дає змогу адаптуватися до змін ринку та впроваджувати інновації у сфері фінансових послуг. Завдяки цьому ПриватБанк залишається конкурентоспроможним навіть у складних економічних умовах.

Чітка структура управління сприяє розподілу відповідальності та ефективному контролю за діяльністю банку. Це зменшує ймовірність фінансових зловживань та підвищує надійність банку. Крім того, корпоративне управління забезпечує справедливий розподіл прибутків, що вигідно як для держави, так і для клієнтів.

Успішне впровадження корпоративного управління вже призвело до значного зростання фінансових показників ПриватБанку. Прибутковість банку зростає, що дозволяє йому не лише зміцнювати свої позиції, а й активно підтримувати економіку України. Таким чином, корпоративне управління є оптимальним вибором для ПриватБанку, оскільки воно забезпечує його ефективність, стабільність та стійке зростання.

Висновки до розділу 2

У результаті дослідження теми корпоративного управління в банках України, зокрема на прикладі ПриватБанку, стає очевидним, що якість управлінських рішень безпосередньо впливає на фінансову стабільність і результативність банківської установи. Аналіз показав, що в період, коли ПриватБанк перебував у приватній власності, система корпоративного управління була вкрай централізованою, непрозорою та орієнтованою насамперед на інтереси обмеженого кола акціонерів. Це призвело до значного накопичення фінансових ризиків, пов'язаних кредитів і, зрештою, до необхідності націоналізації для уникнення колапсу всієї банківської системи.

Після переходу у державну власність ПриватБанк пройшов глибоку трансформацію, в основі якої лежала побудова якісного корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів. Було запроваджено незалежну наглядову раду, оновлено менеджмент, посилено систему внутрішнього контролю й аудиту, що дозволило відновити довіру до банку, підвищити його фінансову стійкість і прибутковість. Така еволюція моделі управління демонструє важливість не лише структури власності, а й культури відповідальності, прозорості та дотримання принципів доброчесності у фінансових установах.

Досвід ПриватБанку доводить, що ефективне корпоративне управління є критично важливим чинником для сталого розвитку банків, збереження довіри клієнтів і партнерів, а також захисту інтересів держави як акціонера. Цей кейс слугує прикладом для подальшого вдосконалення системи управління в інших банках України, як приватних, так і державних, з метою забезпечення довгострокової фінансової стабільності країни.

Оптимізація операційних процесів і стратегічне планування дозволили ПриватБанку значно покращити фінансові показники. У 2023 році банк продемонстрував рекордний прибуток до оподаткування в розмірі 72,8 млрд

грн, що свідчить про ефективність ухвалених управлінських рішень. Значна частина прибутку була спрямована на виплату податків і дивідендів державі, що позитивно вплинуло на економіку України.

Важливим фактором фінансового успіху стало впровадження сучасних технологій та автоматизація банківських процесів. Це сприяло розширенню клієнтської бази та зменшенню витрат. Крім того, банк зберігає лідерські позиції у сфері обслуговування фізичних осіб та малого бізнесу.

Корпоративне управління дозволяє банку адаптуватися до змін ринку та знижувати потенційні ризики. Відповідальність керівництва та чіткий розподіл функцій сприяють ефективному прийняттю рішень. Завдяки цьому банк залишається стабільним навіть у кризові періоди.

Банк ставить за мету утримати та залучити нових клієнтів на основі перегляду та оптимізації ціннісної пропозиції та сервісної моделі обслуговування. Це дозволить утримати та закріпити лідерські позиції, вже досягнуті на ринках різних сегментів клієнтів та банківських продуктів.

Також Банк планує продовжувати вдосконалювати продуктову лінійку та сервіси для клієнта, в т.ч. з використанням штучного інтелекту. В планах Банку розвиток технологій та інноваційних продуктів, адаптація та вдосконалення традиційних продуктів до потреб клієнтів, оптимізація внутрішніх процесів банку, системи корпоративного управління, ризик менеджменту.

Воєнні дії на території України спричинені росією безперечно вплинули на функціонування банківської системи і зокрема Приватбанку. Але попри всі потрясіння та складності, Приватбанк продовжує успішно здійснювати свою діяльність.

Велика увага приділяється Приватбанком забезпеченню ефективного та стабільного функціонування системи дистанційного обслуговування клієнтів; нарощення асортименту послуг; кредитуванню; фінансовому моніторингу протидії легалізації (відмивання) доходів, отриманих злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, розповсюдження зброї масового знищення; надає

постійну допомогу Збройним силам України. Стимулює зростання безготівкових розрахунків, на основі введення нових фінансових інструментів, але цей процес здійснюється повільно і в цьому напрямі потрібно впроваджувати нові заходи та сучасні програми.

Отже, корпоративне управління є ключовим фактором успішної діяльності ПриватБанку. Воно забезпечує довгострокову фінансову стійкість, високу прибутковість і зміцнення довіри клієнтів. Досвід ПриватБанку може бути використаний як модель ефективного управління для інших фінансових установ.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ

3.1. Світовий досвід покращення корпоративного управління в банках

Корпоративне управління в банківському секторі є ключовим фактором, що визначає ефективність, стабільність та стійкість фінансових установ. У сучасному глобалізованому світі банківські установи стикаються з численними викликами, включаючи економічні коливання, зміни в законодавстві та технологічні інновації. Відповідно, розбудова ефективних механізмів корпоративного управління стає необхідною умовою для забезпечення прозорості та довіри з боку клієнтів і інвесторів. В умовах посилення фінансової інтеграції та міжнародних стандартів, багато країн здійснили численні реформи, спрямовані на удосконалення управлінських практик у банках. Проте, не всі країни однаково успішно впоралися з впровадженням цих змін. Світовий досвід показує різноманітність підходів до вирішення проблем корпоративного управління в банківському секторі. Одні країни спираються на посилення законодавчого регулювання, інші – на впровадження новітніх технологій для покращення моніторингу діяльності банків. У кожному випадку важливо забезпечити баланс між ефективністю управління та ризиків. Це сприяє стабільному розвитку банківського сектору та зміцненню фінансової системи країни. Розгляд світового досвіду покращення корпоративного управління в банках дозволяє виявити найбільш успішні практики, які можуть бути адаптовані до реалій інших країн. Досвід таких країн, як Великобританія, Німеччина, Японія, США та Австралія, демонструє різноманітність підходів до вирішення цього питання, що включає впровадження нових законодавчих ініціатив, покращення підзвітності та вдосконалення внутрішніх механізмів

контролю. Ці заходи мають за мету не лише підвищити довіру до банківської системи, а й забезпечити її стабільність у довгостроковій перспективі(таб 3.2.).

Таблиця 3.2

Порівняння підходів до корпоративного управління в банках різних країн: міжнародний досвід за 2009-2022 роки

Країна	Основні реформи та підходи	Вплив на фінансову стабільність	Специфіка корпоративного управління
Великобританія	Після фінансової кризи 2008 року посилення вимог до розкриття інформації	Відновлення стабільності банківської системи через прозорість і підзвітність	Підвищення вимог до розкриття інформації
Німеччина	Двоступенева модель корпоративного управління	Забезпечення збалансованого розподілу повноважень між наглядовою та виконавчою радами	Активна участь трудових колективів у наглядових органах
Японія	Реформи після фінансових труднощів 1990-х років	Зменшення конфліктів інтересів, покращення контролю за ризиками	Підвищення незалежності наглядових органів
США	Прийняття Закону Додда-Франка (посилення вимог до управління ризиками)	Зменшення системних ризиків завдяки обмеженню ризикованих операцій	Жорсткі правила щодо компенсацій керівництва
Австралія	Впровадження Кодексу корпоративного управління	Підвищення підзвітності та зниження фінансових ризиків	Регулярне звітування про дотримання норм кодексу, вирішення конфліктів інтересів

Загальний досвід	Інноваційні механізми управління та комплексний підхід	Зниження ризиків і підвищення ефективності фінансових установ	Швидка реакція на ринкові умови та економічні виклики
------------------	--	---	---

Після глобальної фінансової кризи 2008 року Великобританія здійснила низку реформ у банківському секторі, спрямованих на підвищення стабільності та довіри до фінансової системи. Однією з ключових ініціатив стало посилення вимог до прозорості та підзвітності банків. Було введено обов'язкові звіти про ризики та фінансові результати, що дозволило акціонерам та регулюючим органам краще оцінювати діяльність банків. Це сприяло зменшенню інформаційної асиметрії та підвищенню довіри до банківської системи[20].

Особливу увагу було приділено підвищенню кваліфікації членів наглядових рад та забезпеченню їх незалежності. Встановлено вимоги щодо мінімального досвіду та професійної підготовки для членів наглядових рад, що дозволило підвищити ефективність контролю за діяльністю банків. Незалежність наглядових рад забезпечила об'єктивність у прийнятті рішень та зменшила ризик конфлікту інтересів[20].

Впроваджено нові механізми контролю за ризиками, включаючи більш суворі вимоги до капіталу та ліквідності банків. Ці заходи дозволили банкам краще протистояти фінансовим потрясінням та зменшити ймовірність банкрутства. Зміни в законодавстві, зокрема прийняття Закону про банківську діяльність 2009 року, надали регулюючим органам більші повноваження для втручання в діяльність банків у разі необхідності. Цей закон також встановив механізми для націоналізації банків, що дозволило швидко реагувати на кризові ситуації. Завдяки цим реформам, банківська система Великобританії змогла відновити стабільність та довіру з боку громадськості та інвесторів.

Німеччина відома своєю двоступеневою моделлю корпоративного управління, яка включає наглядову та виконавчу ради. Ця структура забезпечує

баланс між контролем та оперативним управлінням, розподіляючи повноваження та відповідальність між різними органами управління. Наглядова рада (Aufsichtsrat) відповідає за загальний нагляд за діяльністю компанії, призначає та звільняє членів виконавчої ради (Vorstand), а також затверджує важливі стратегічні рішення. Виконавча рада займається поточним управлінням компанією, реалізуючи стратегію та приймаючи оперативні рішення[40].

Особливістю німецької моделі є активна участь представників трудових колективів у наглядових органах. Згідно з принципом "Mitbestimmung" (спільне управління), працівники мають право бути представленими в наглядовій раді, що сприяє більш збалансованому прийняттю рішень та врахуванню інтересів різних стейкхолдерів. Це дозволяє забезпечити більш демократичний підхід до управління та підвищити соціальну відповідальність компаній[40].

Законодавство Німеччини підтримує таку структуру, встановлюючи вимоги до складу та функціонування наглядових та виконавчих рад. Наприклад, відповідно до Закону про корпорації (Aktiengesetz), наглядова рада повинна складатися з мінімум трьох членів, а виконавча рада — з принаймні одного члена. Кількість членів наглядової ради може бути більшою, залежно від розміру та структури компанії[40].

Ця двоступенева система управління сприяє підвищенню прозорості та підзвітності компаній, оскільки чітко визначає повноваження та відповідальність кожного органу управління. Вона також дозволяє ефективно поєднувати стратегічний нагляд з оперативним управлінням, що є важливим для забезпечення стабільності та розвитку компаній.

Завдяки такій структурі, німецька модель корпоративного управління стала зразком для багатьох країн, які прагнуть впровадити ефективні механізми управління та підвищити корпоративну відповідальність. Вона демонструє, як поєднання контролю та участі різних стейкхолдерів може сприяти сталому розвитку та конкурентоспроможності компаній.

У Японії традиційно існує тісний зв'язок між банками та корпораціями, що відображається в системі "кейрецу" — групах взаємопов'язаних компаній, де банки часто виступають основними акціонерами та надають фінансову підтримку своїм партнерам. Ця модель сприяла стабільності та довгостроковим відносинам між підприємствами[43; 44].

Однак після фінансових труднощів 1990-х років, відомих як "втрачене десятиліття", Японія зіткнулася з необхідністю реформування банківської системи. Падіння цін на нерухомість та акції призвело до значних фінансових втрат, що підкреслило недоліки існуючої моделі корпоративного управління[43; 44].

У відповідь на ці виклики уряд Японії впровадив низку реформ, спрямованих на підвищення прозорості та незалежності наглядових органів банків. Було посилено вимоги до розкриття фінансової інформації, що дозволило акціонерам та регулюючим органам краще оцінювати діяльність банків. Ці зміни допомогли зменшити конфлікти інтересів та підвищити ефективність банківської системи[43; 44].

Зокрема, було введено обов'язкові незалежні аудити та посилено контроль за управлінням ризиками. Також було заохочено залучення незалежних директорів до складу наглядових рад, що сприяло більш об'єктивному прийняттю рішень. Ці кроки дозволили банкам краще адаптуватися до змін у глобальній економіці та підвищити свою конкурентоспроможність.

Завдяки цим реформам, японська банківська система змогла відновити стабільність та довіру з боку громадськості та інвесторів, що сприяло економічному відновленню країни в наступні роки.

Після глобальної фінансової кризи 2008 року Сполучені Штати Америки прийняли Закон Додда-Франка, який став однією з найбільших реформ у фінансовому секторі з часів Великої депресії. Основною метою цього закону було підвищення стабільності фінансової системи США шляхом посилення

прозорості, контролю за ризиками та регулювання діяльності фінансових установ[22].

Закон Додда-Франка передбачає створення нових органів для моніторингу та контролю за фінансовою системою, зокрема Ради з нагляду за фінансовою стабільністю (FSOC), яка має повноваження виявляти та реагувати на системні ризики. Цей орган здійснює моніторинг діяльності великих фінансових установ та може рекомендувати підвищення вимог до капіталу та ліквідності для зменшення ризиків[58].

Однією з ключових ініціатив є "Правило Волкера", яке обмежує можливості банків інвестувати в хедж-фонди та фонди прямих інвестицій, зменшуючи ризиковані спекулятивні операції. Згідно з цим правилом, банки можуть володіти не більше ніж 3% капіталу таких фондів, що обмежує їхню експозицію до високих ризиків[22].

Закон також посилює вимоги до розкриття інформації фінансовими установами, що дозволяє інвесторам та регулюючим органам краще оцінювати ризики та фінансовий стан банків. Це включає детальніше розкриття інформації про ризиковані активи, структуру капіталу та механізми управління ризиками.

Встановлено нові вимоги до компенсаційних пакетів керівництва банків, зокрема заборону на бонуси, які не відповідають довгостроковим результатам діяльності установи. Це сприяє зменшенню стимулів до прийняття надмірних ризиків заради короткострокових вигод[22].

Закон Додда-Франка також передбачає створення механізмів для ефективної ліквідації великих фінансових установ, що дозволяє уникнути використання коштів платників податків для порятунку таких компаній. Це включає розробку планів на випадок банкрутства та створення фонду для покриття витрат на ліквідацію[58].

Завдяки цим заходам, Закон Додда-Франка сприяє зменшенню ризикованих практик у банківському секторі та підвищенню стабільності фінансової системи США. Він встановлює більш суворі вимоги до капіталу,

ліквідності та управління ризиками, що дозволяє банкам краще протистояти економічним потрясінням та зменшує ймовірність виникнення фінансових криз у майбутньому.

Австралія впровадила Кодекс корпоративного управління, який рекомендує банкам дотримуватися принципів прозорості, підзвітності та ефективного управління ризиками. Цей кодекс надає рекомендації щодо складу та функціонування наглядових рад, підкреслюючи важливість незалежності та різноманітності серед їхніх членів. Він також акцентує увагу на необхідності регулярного розкриття інформації про діяльність банків, що дозволяє акціонерам та інвесторам краще оцінювати ризики та фінансовий стан установи[21].

Кодекс передбачає регулярні звіти про дотримання його положень, що забезпечує механізми для вирішення конфліктів інтересів та підвищує довіру до банківської системи. Ці ініціативи допомогли підвищити ефективність банківської системи, забезпечуючи більш прозоре та підзвітне управління фінансовими установами.

Завдяки впровадженню цього кодексу, австралійські банки змогли зміцнити свою репутацію та залучити більше інвестицій, що сприяло стабільному розвитку фінансового сектору країни. Кодекс також став основою для подальших реформ у сфері корпоративного управління, орієнтуючи банки на довгострокову стабільність та відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами.

Досвід цих країн свідчить про важливість комплексного підходу до реформування корпоративного управління в банках, включаючи законодавчі ініціативи, підвищення кваліфікації керівництва та забезпечення прозорості діяльності.

3.2. Основні проблеми корпоративного управління в банківському секторі України

Корпоративне управління є фундаментальною складовою ефективного функціонування банківського сектору, оскільки воно визначає взаємовідносини між акціонерами, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами. В Україні, з огляду на трансформаційні процеси в економіці та фінансовій системі, питання корпоративного управління в банках набуває особливої актуальності. Незважаючи на зусилля, спрямовані на вдосконалення управлінських практик, банківський сектор стикається з низкою проблем у цій сфері.

Однією з головних проблем є недосконалістю законодавства, яке не відповідає вимогам сучасного ринку. Система регулювання часто є застарілою та не враховує швидкі зміни на фінансових ринках. Це призводить до проблем із дотриманням міжнародних стандартів корпоративного управління. У свою чергу, неефективне законодавство створює умови для правових прогалин, що ускладнює діяльність банків. Підвищується ризик юридичних та фінансових порушень. Банки стають менш прозорими у своїй діяльності, що позначається на довірі з боку інвесторів. Недостатня прозорість і підзвітність також сприяють зростанню корупційних проявів у фінансовому секторі. Невідповідність стандартам світових фінансових організацій шкодить іміджу країни на міжнародних ринках. Для вирішення цієї проблеми необхідно адаптувати законодавство до сучасних вимог та міжнародних норм. Підвищення якості законодавчого забезпечення стане ключем до стабільного розвитку банківського сектора[26].

Проблема концентрації власності в банках України спричиняє значні ризики для корпоративного управління. Власність і контроль часто зосереджені в руках обмеженого кола осіб, що позначається на прийнятті рішень. Окремі акціонери можуть впливати на політику банку, виходячи з власних інтересів, що призводить до конфлікту інтересів. Така ситуація обмежує можливість для врахування інтересів усіх стейкхолдерів, що негативно позначається на

ефективності управлінських рішень. Банки, що перебувають під контролем окремих осіб, часто ухвалюють непрозорі рішення, що не завжди відповідають стратегічним цілям установи. Нерідко це стає причиною неефективного управління і фінансових втрат. Крім того, обмежена власність може сприяти розвитку неприязних корпоративних культур. Для зміцнення корпоративного управління важливо забезпечити баланс інтересів різних акціонерів і сприяти створенню демократичних механізмів контролю. Потрібно зменшити концентрацію впливу в банківському секторі, що дозволить підвищити ефективність і стабільність фінансових установ[15].

Недостатній рівень професійної підготовки та досвіду членів наглядових рад є серйозною проблемою для корпоративного управління в банківському секторі України. Багато наглядових рад складаються з осіб, які не мають достатнього досвіду в управлінні фінансовими установами. Це обмежує їх здатність здійснювати ефективний контроль за діяльністю правління банку. Низький рівень кваліфікації членів наглядових рад ускладнює прийняття важливих стратегічних рішень. Відсутність незалежних директорів, які могли б забезпечити об'єктивність та прозорість управління, лише посилює цю проблему. Члени наглядових рад, які не мають необхідного досвіду, часто не здатні виявити потенційні ризики та недоліки в банківських операціях. Це веде до погіршення якості корпоративного управління та стратегічних рішень. Важливо розвивати систему навчання для членів наглядових рад, залучати кваліфікованих фахівців з досвідом у фінансовому секторі. Наявність незалежних директорів дозволить підвищити рівень контролю та знизити ризики, пов'язані з корпоративним управлінням в банках. Розвиток професійних навичок наглядових рад є важливим кроком для підвищення ефективності корпоративного управління в Україні[26].

Проблема недостатньої прозорості в фінансовій звітності є однією з найбільш актуальних в банківському секторі України. Банки часто не надають достатньо інформації про свою діяльність, що ускладнює оцінку їхнього

фінансового стану. Відсутність прозорості у фінансових звітах також створює труднощі для потенційних інвесторів і партнерів при прийнятті рішень. Це знижує довіру до банків та загрожує їх репутації на фінансових ринках. Непрозорість фінансових даних може також призвести до приховування проблемних активів або фінансових ризиків. Недостатнє розкриття інформації про корпоративну структуру і внутрішні процеси підриває можливість для реалізації належного контролю. Інвестори та клієнти втрачають довіру до банків, що позначається на їх здатності залучати капітал і підтримувати фінансову стабільність. У результаті, банки, які не відповідають стандартам прозорості, часто мають обмежений доступ до міжнародних фінансових ресурсів. Підвищення рівня прозорості і відкритості банківської звітності дозволить зміцнити довіру з боку інвесторів та клієнтів, покращити стабільність фінансової системи. Важливо вдосконалити законодавство і практики звітності, щоб забезпечити належне розкриття інформації в банківському секторі України[15].

Також, серед ключових проблем банківського сектора України є недостатній механізм управління ризиками. Багато банків не мають ефективних систем для виявлення та оцінки фінансових і операційних ризиків. Це може призвести до серйозних фінансових втрат і створити загрози для стабільності банку. Недостатній контроль за ризиками знижує здатність банків адекватно реагувати на зовнішні шоки, такі як економічна нестабільність або зміни в регуляторних вимогах. Особливо це актуально в умовах глобальних фінансових криз або зміни політичної ситуації. Без належного моніторингу та системи попередження ризиків банки можуть зазнати значних збитків через невизначеність на ринках. У таких умовах банки втрачають здатність прогнозувати можливі фінансові труднощі, що посилює їх вразливість. Неадекватна оцінка кредитних, процентних або валютних ризиків може спричинити негативні наслідки для всього фінансового сектору. Важливим є вдосконалення механізмів управління ризиками та впровадження сучасних

систем моніторингу, щоб забезпечити стійкість банків до непередбачуваних ситуацій. Зміцнення цього аспекту управління дозволить підвищити ефективність та стабільність фінансових установ у довгостроковій перспективі[13].

Для подолання цих проблем необхідно вдосконалити законодавчу базу, впроваджуючи сучасні стандарти корпоративного управління. Це включає розробку чітких вимог до прозорості, підзвітності та відповідальності банківських установ. Також важливо забезпечити належний рівень підготовки та незалежності членів наглядових рад, що сприятиме об'єктивному контролю та прийняттю ефективних рішень.

Удосконалення механізмів управління ризиками та підвищення прозорості фінансової звітності сприятиме зміцненню довіри з боку інвесторів та клієнтів. Це, в свою чергу, позитивно вплине на стабільність та розвиток банківського сектору України. Впровадження міжнародних стандартів та найкращих практик корпоративного управління є ключовим кроком на шляху до підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських банків.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного управління в банках України

Корпоративне управління в банках є важливим чинником забезпечення стабільності та розвитку фінансової системи країни. В Україні, незважаючи на значні зусилля щодо реформування банківського сектору, ще існують численні проблеми, що стримують його ефективність та прозорість. Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність українських банків на міжнародній арені та підвищити довіру з боку інвесторів і клієнтів, необхідно вжити комплексних заходів для покращення корпоративного управління. Ці заходи повинні враховувати як міжнародний досвід, так і специфіку національного фінансового

середовища. У цьому контексті важливим є розроблення рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управлінських практик, підвищення прозорості діяльності банків та посилення контролю за їх фінансовими операціями.

Запровадження чітких вимог до фінансової звітності є важливим кроком у напрямку посилення прозорості в банківському секторі. Це дозволяє забезпечити чітке розуміння фінансового стану банків як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів. У Великобританії та США зобов'язують банки публікувати докладні фінансові звіти, які включають інформацію про прибутки, витрати, активи та зобов'язання, а також розкривають управлінські рішення, що впливають на діяльність установ. Такі практики забезпечують високий рівень підзвітності перед акціонерами, інвесторами та регуляторами. Регулярне оновлення фінансової інформації дозволяє швидко виявити потенційні проблеми та вчасно на них реагувати. Прозорість в управлінні дозволяє уникати корупційних практик і маніпуляцій із фінансовими результатами. Крім того, забезпечення зрозумілості звітності дозволяє зменшити ризики, пов'язані з нечесними або непрозорими фінансовими операціями. Розкриття важливої інформації про стратегії розвитку банку, включаючи інвестиційні проекти, дозволяє інвесторам краще оцінити перспективи вкладень. Важливим є також надання повної інформації про корпоративні управлінські рішення, включаючи склад наглядових рад та політику у сфері компенсацій. Інвестори та акціонери повинні мати доступ до розкритих документів, які дозволяють оцінювати доцільність та ефективність управлінських рішень. Регулярні аудиторські перевірки та зовнішнє оцінювання фінансової звітності підвищують надійність наданої інформації. Завдяки такій практиці банки можуть отримати додаткову довіру з боку міжнародних партнерів та клієнтів. Це також сприяє інтеграції українських банків до міжнародних фінансових ринків. Підвищення прозорості дозволить зменшити політичний та економічний ризик для потенційних інвесторів. Окрім того, це може стимулювати розвиток економіки в цілому завдяки притоку іноземних інвестицій.

Незалежність наглядових рад є одним із найважливіших аспектів, який дозволяє підвищити ефективність корпоративного управління в банках. У Великобританії та Німеччині це питання розглядається дуже серйозно, оскільки незалежні члени наглядових рад мають змогу виносити об'єктивні рішення без впливу з боку керівництва банку або великих акціонерів. Вони повинні мати достатній досвід і кваліфікацію для прийняття стратегічних рішень, зокрема щодо фінансових планів, злиттів, поглинань і управління ризиками. Це сприяє зменшенню конфліктів інтересів, коли рішення приймаються не з огляду на власні вигоди, а на благо всіх акціонерів і стейкхолдерів банку. Така структура наглядової ради дозволяє зберегти баланс між контролем за діяльністю банку та оперативним управлінням. Важливо, щоб члени наглядової ради не мали фінансових або корпоративних інтересів у банку, щоб вони могли залишатися незалежними при ухваленні рішень. Це забезпечує більшу об'єктивність і знижує ймовірність корупції або внутрішніх маніпуляцій. Призначення незалежних директорів дає змогу створити більш стабільну і професійну структуру управління, де кожен член ради відповідає за загальну стратегію розвитку і контроль над фінансовими потоками. Залучення зовнішніх експертів до наглядових рад може підвищити якість корпоративного управління, оскільки ці фахівці можуть принести нові ідеї та інновації. Вони також можуть виступати як фактори стримування від прийняття рішень, які можуть зашкодити банківським інтересам у довгостроковій перспективі. Як показує досвід Німеччини, залучення представників трудових колективів до наглядових органів сприяє врахуванню інтересів не тільки акціонерів, але й працівників банку, що покращує загальну атмосферу в організації. Це також дозволяє ефективніше вирішувати соціальні питання і забезпечувати стабільність трудових відносин. Важливо, щоб незалежність наглядових рад була закріплена на законодавчому рівні та підтримувалася корпоративною культурою самого банку. Такі кроки з підвищення незалежності управлінських структур

забезпечують більш прозоре та чесне управління, що в свою чергу сприяє підвищенню стабільності банківської системи в Україні.

Управління ризиками є одним із найважливіших аспектів корпоративного управління в банках, оскільки без ефективної системи контролю за ризиками неможливо забезпечити стабільність та ефективність банківської діяльності. Адаптація практик управління ризиками з таких країн, як США та Австралія, є важливим кроком для покращення управління банками в Україні. У США банки застосовують комплексну систему внутрішнього контролю, що включає не тільки моніторинг фінансових і операційних ризиків, а й ризиків, пов'язаних з репутацією та правовим регулюванням. Австралія, в свою чергу, активно розвиває механізми управління ризиками, зокрема розробляє плани на випадок кризових ситуацій, що дозволяє швидко реагувати на будь-які фінансові потрясіння. Успішне застосування цих практик в Україні дозволить створити ефективну систему внутрішнього контролю, що зменшить можливість виникнення системних фінансових ризиків. Важливими аспектами є також своєчасне виявлення і оцінка ризиків на різних етапах діяльності банку. Крім того, використання спеціалізованих програмних засобів і аналітичних інструментів дозволяє автоматизувати процеси виявлення та моніторингу ризиків. Створення кризових планів, які можуть бути активовані в разі економічних чи фінансових потрясінь, дасть можливість оперативно мінімізувати наслідки і зберегти стабільність фінансової системи. Така стратегія дозволяє банкам бути готовими до несподіваних змін на ринку, що допомагає зберегти довіру до банківської системи. Окрім цього, розвиток співпраці між банками та державними регуляторами є важливою складовою для своєчасного реагування на ризики, що можуть виникнути в країні чи на глобальному рівні. Вдосконалення управління ризиками сприятиме більш стійкому і відповідальному розвитку банківської системи, підвищуючи її конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Це, в свою чергу, позитивно вплине на стабільність національної економіки в цілому. Інтеграція сучасних

методик управління ризиками дозволить банкам України відповідати міжнародним стандартам, що сприятиме залученню інвестицій та зміцненню довіри до української фінансової системи. Також важливим є розширення механізмів фінансової стійкості банків, зокрема шляхом розвитку планів капіталовкладень на випадок непередбачених обставин. І, звісно, важливо звернути увагу на постійне оновлення та вдосконалення методів управління ризиками, адже ринки і ризики постійно змінюються.

Підвищення кваліфікації керівників банків та членів наглядових рад є важливою складовою розвитку ефективного корпоративного управління. Як показує досвід Німеччини, обов'язкове навчання та сертифікація членів наглядових рад є ключовим елементом успішного управління банками. Керівники, які володіють достатніми знаннями про фінансові ринки, економічні процеси та юридичні вимоги, можуть ухвалювати обґрунтовані рішення, що позитивно впливатиме на стабільність банківської діяльності. Підвищення кваліфікації включає не лише формальну освіту, а й участь у професійних тренінгах, семінарах і конференціях, що допомагає керівникам залишатися в курсі останніх тенденцій та змін у галузі. Також важливим є впровадження практик безперервного навчання, щоб керівники могли своєчасно реагувати на нові виклики і адаптуватися до змін у законодавстві та економіці. Сертифікація членів наглядових рад дозволяє підвищити професіоналізм та відповідальність осіб, що приймають важливі стратегічні рішення. Така ініціатива допомагає уникнути ситуацій, коли на керівні посади потрапляють люди без достатньої кваліфікації або з конфліктами інтересів. Підвищення кваліфікації також має сприяти формуванню гнучких і стратегічних підходів до управління банками, що забезпечить їх розвиток в умовах швидко змінного ринку. Керівники з високим рівнем професійної підготовки зможуть ефективно організовувати роботу банківських структур і забезпечити їх успіх на міжнародних фінансових ринках. Вони зможуть точно прогнозувати можливі економічні чи фінансові проблеми та своєчасно розробляти стратегії їх подолання. Підвищення

кваліфікації також забезпечує кращу взаємодію з акціонерами, клієнтами та регуляторами, оскільки керівництво буде мати чітке уявлення про поточні економічні, правові та фінансові реалії. Це сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню довіри та забезпеченню ефективного функціонування банківської установи в цілому. Крім того, вивчення міжнародного досвіду і нових практик у галузі банківського управління допоможе керівникам більш ефективно реагувати на зміни та виклики в глобальному фінансовому середовищі. Програми підвищення кваліфікації можуть включати навчання з етики, правових норм та корпоративної соціальної відповідальності, що також допоможе уникнути негативних наслідків для репутації банку.

Врегулювання конфліктів інтересів є важливим аспектом для забезпечення прозорості та справедливості в діяльності банків. Одним з ефективних прикладів є досвід Австралії, де розроблені чіткі механізми для виявлення і врегулювання конфліктів інтересів на всіх рівнях банківської діяльності. Це включає створення незалежних комітетів, які оцінюють потенційні конфлікти, а також розробку внутрішніх правил і політик для їх усунення. Крім того, особливу увагу приділяють визначенню та управлінню ситуаціями, коли особисті інтереси керівників або акціонерів можуть суперечити інтересам банку чи його клієнтів. В Австралії також існує практика обов'язкової прозорості при прийнятті рішень, що дозволяє забезпечити вищу довіру з боку клієнтів та інвесторів. Це дозволяє запобігати маніпуляціям і уникати ситуацій, коли прийняття важливих рішень обумовлене особистими вигодами, а не інтересами всієї організації. Впровадження подібних механізмів в Україні дозволить значно знизити ризики корупції та зловживань, покращивши корпоративну культуру. Важливо також, щоб механізми врегулювання конфліктів були максимально відкритими і зрозумілими для всіх зацікавлених сторін. Розробка внутрішніх кодексів етики та політик щодо конфлікту інтересів допоможе банкам здійснювати діяльність з урахуванням високих стандартів відповідальності. У разі виникнення конфлікту ці механізми

мають забезпечити чітку процедуру розв'язання проблеми без шкоди для репутації банку. Впровадження системи безперервного моніторингу таких конфліктів дозволить забезпечити своєчасне виявлення проблем і швидке їх вирішення. Механізми повинні бути розроблені так, щоб забезпечити об'єктивність та незалежність усіх задіяних осіб, щоб ніхто не міг зловживати своїм становищем. Регулярне оцінювання ефективності цих механізмів допоможе удосконалити процеси та адаптувати їх до змін на ринку. Підвищення уваги до врегулювання конфліктів інтересів сприятиме покращенню іміджу банків і дозволить залучити більше інвесторів, що позитивно вплине на фінансову стабільність.

Впровадження механізмів саморегулювання у рамках банківської асоціації є важливим кроком для досягнення високих стандартів корпоративного управління. Японія є прикладом країни, де банківський сектор активно розвиває подібні механізми через асоціації та професійні організації, що дозволяє забезпечити єдині етичні та професійні норми для всіх учасників. Така саморегуляція допомагає створити стандарти, що відповідають міжнародним вимогам, що є важливим для підтримки довіри та стабільності на фінансових ринках. В Україні створення таких механізмів допоможе встановити чіткі правила гри, що будуть обов'язковими для всіх банків-членів асоціації. Це дозволить банкам дотримуватись етичних норм, підвищувати прозорість діяльності і сприяти розвитку більш здорового ринкового середовища. Саморегулювання також допомагає швидше адаптуватися до змін у законодавстві та економічній ситуації, оскільки асоціації можуть оперативно змінювати свої внутрішні правила у відповідь на нові виклики. Участь в асоціаціях може забезпечити банкам доступ до інформації та консультацій, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення. Важливо, щоб асоціації мали механізми для контролю за виконанням стандартів та за порушення цієї відповідальності. Також саморегулювання дає змогу банкам підтримувати високий рівень професіоналізму та етики серед працівників. Включення в

асоціацію також може стати додатковим індикатором надійності для інвесторів та клієнтів, що посилює конкурентоспроможність банків. Створення таких механізмів дозволяє підвищити рівень відповідальності та знизити ризик виникнення фінансових проблем у банківському секторі. Враховуючи досвід Японії, Україні варто запровадити спільні ініціативи з розвитку корпоративної соціальної відповідальності, екологічних і соціальних стандартів, що зміцнить репутацію банків. Оскільки банківська система України постійно адаптується до міжнародних стандартів, створення саморегулюючих організацій дозволить відповідати сучасним вимогам і утримувати стабільність фінансової системи.

Використання електронних та цифрових інструментів для управління банками є важливим кроком до підвищення ефективності корпоративного управління. США та Європа активно застосовують новітні технології для моніторингу фінансової діяльності, що дозволяє забезпечити більшу прозорість і оперативність у прийнятті управлінських рішень. Використання автоматизованих систем для контролю за фінансовими операціями допомагає знизити ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором, і значно підвищує точність оцінки фінансових результатів. Такі інструменти дозволяють швидко реагувати на зміни в умовах ринку, що є важливим для забезпечення стабільності банківської діяльності. Впровадження цифрових платформ для аналітики дозволить банкам ефективно проводити оцінку кредитних ризиків, управління ліквідністю та інших важливих аспектів діяльності. Водночас, ці технології дозволяють зменшити витрати на операційну діяльність і забезпечити більш ефективну роботу банків. Цифрові інструменти дозволяють забезпечити доступ до аналітики та прогнозування, що підвищує якість управлінських рішень. Для керівників банків це також означає можливість швидкого доступу до важливої інформації та можливість приймати рішення на основі реальних даних. Важливим аспектом є також використання блокчейн-технологій для забезпечення безпеки транзакцій та прозорості фінансових операцій. Цифрові платформи також дозволяють автоматизувати процеси

аудиту та забезпечити вищий рівень відповідності нормативним вимогам. Впровадження таких інструментів допоможе банкам України відповідати міжнародним стандартам корпоративного управління та сприятиме розвитку інновацій в фінансовому секторі. Окрім того, цифрові системи забезпечують можливість інтеграції з іншими фінансовими установами та національними регуляторами, що дозволяє обмінюватися даними в реальному часі. Всі ці фактори разом допоможуть знизити операційні витрати, підвищити прозорість та ефективність банківської системи України, що позитивно вплине на її конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення корпоративного управління в банках України є важливим кроком на шляху до забезпечення фінансової стабільності та підвищення довіри до банківської системи. Прозорість та підзвітність відіграють ключову роль у створенні ефективної управлінської структури, адже доступність фінансової інформації зменшує ризики зловживань та сприяє залученню інвесторів.

Не менш важливим є забезпечення незалежності наглядових рад, що дозволяє уникнути конфліктів інтересів і сприяє об'єктивному контролю за діяльністю керівництва банку. Досвід розвинених країн доводить, що незалежні наглядові ради забезпечують прийняття більш зважених і стратегічно правильних рішень. Водночас, вдосконалення управління ризиками допоможе зменшити ймовірність кризових явищ у банківському секторі. Впровадження міжнародних практик дозволить ефективніше ідентифікувати та нейтралізувати потенційні загрози.

Підвищення кваліфікації керівників та членів наглядових рад також є важливим кроком до покращення корпоративного управління. Сучасний банківський сектор змінюється дуже швидко, тому професійна підготовка управлінців сприятиме кращому розумінню ринкових тенденцій, юридичних норм та економічних викликів.

Ще одним важливим напрямом є впровадження механізмів врегулювання конфліктів інтересів, що дозволить уникнути ситуацій, коли рішення ухвалюються на користь окремих акціонерів, а не всіх зацікавлених сторін. Це сприятиме більш справедливому розподілу прибутку та захисту прав клієнтів і партнерів банку.

Розвиток саморегулювання через банківські асоціації є ще одним важливим кроком до вдосконалення корпоративного управління. Вивчення досвіду країн, де такі механізми активно працюють, дозволить створити ефективні стандарти корпоративного управління, що відповідатимуть міжнародним вимогам.

Важливу роль у покращенні корпоративного управління відіграє використання цифрових технологій та автоматизованих систем моніторингу. Це не лише підвищить ефективність управлінських процесів, а й зменшить вплив людського фактора та можливість корупційних схем.

Загалом, комплексне впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню стійкості банківської системи України. Покращення корпоративного управління дозволить банкам стати більш надійними, конкурентоспроможними та відкритими для міжнародного співробітництва. Це не лише зміцнить їхню репутацію, а й створить передумови для стабільного економічного розвитку країни.

В умовах посилення глобалізаційних процесів, що проявились у відкритості банківської системи для іноземних банків та розвитку нових напрямків діяльності, створюються об'єктивні стимули щодо вдосконалення корпоративного управління у відповідності до міжнародних стандартів. Наслідки поточної кризи висуваються нові вимоги учасникам корпоративного управління - посилення контролю за системою управління ризиками та внутрішнього контролю, ефективністю діяльності зі сторони власників банків; підвищення вимог до якості корпоративного управління та процедур нагляду з боку регулюючих органів.

ВИСНОВКИ

Дослідження корпоративного управління в банківських установах дозволило виявити його ключові теоретичні основи та визначити важливість ефективного управління для стабільності банківської системи. Корпоративне управління є фундаментальною складовою діяльності банків, оскільки забезпечує баланс інтересів акціонерів, менеджменту, клієнтів і регуляторів.

У процесі дослідження були визначені основні моделі корпоративного управління, що застосовуються в банківському секторі. Зокрема, було розглянуто англо-американську, континентальну та гібридну моделі, кожна з яких має свої особливості та рівень впливу на фінансову стійкість банків. Аналіз показав, що в Україні використовується змішана модель, яка поєднує елементи континентальної та англо-американської системи, що дозволяє забезпечити певну гнучкість у процесах управління.

Значну увагу було приділено аналізу впливу законодавчих змін на корпоративне управління банками України. Було встановлено, що останні реформи, зокрема ухвалення Закону України «Про банки і банківську діяльність» та імплементація стандартів Базельського комітету, сприяли посиленню контролю за діяльністю банківських установ, підвищенню прозорості управління та вдосконаленню механізмів захисту інвесторів і вкладників.

Оцінка ефективності механізмів корпоративного управління в українських банках показала, що, хоча відбулися позитивні зміни у сфері регулювання, низка проблем залишається актуальною. Основними викликами є недостатня незалежність наглядових рад, нерозвиненість механізмів врегулювання конфліктів інтересів, низький рівень цифровізації процесів управління та недостатня кваліфікація керівного складу.

Дослідження міжнародного досвіду дало змогу окреслити шляхи підвищення ефективності корпоративного управління в банківському секторі України. Зокрема, доцільним є впровадження кращих практик корпоративного

контролю, посилення незалежності наглядових рад та запровадження механізмів автоматизованого моніторингу.

Важливим напрямом удосконалення є підвищення рівня прозорості та підзвітності банківських установ, що передбачає вдосконалення фінансової звітності та впровадження сучасних стандартів розкриття інформації. Це сприятиме зміцненню довіри до банківської системи та підвищенню її конкурентоспроможності.

Одним із ключових факторів ефективного корпоративного управління є забезпечення якісного управління ризиками. Використання найкращих міжнародних практик у цій сфері дозволить мінімізувати можливі фінансові втрати та підвищити стійкість банків до кризових явищ.

Особливу увагу слід приділити розвитку механізмів саморегулювання через банківські асоціації, що дозволить покращити контроль за дотриманням етичних стандартів та професійних норм. Цей підхід є ефективним у багатьох країнах світу і може бути успішно адаптований до українських реалій.

Не менш важливим є підвищення кваліфікації керівників та членів наглядових рад. Запровадження обов'язкового навчання та сертифікації, як це практикується в Німеччині та Великій Британії, сприятиме більш компетентному прийняттю управлінських рішень.

Значну роль у вдосконаленні корпоративного управління відіграє цифровізація банківської діяльності. Використання сучасних електронних систем дозволить підвищити швидкість та якість аналізу фінансових даних, а також знизити ризик людських помилок і корупційних схем.

Реалізація цих заходів сприятиме формуванню ефективної моделі корпоративного управління, що відповідатиме міжнародним стандартам та забезпечуватиме сталий розвиток банківського сектору України. Важливо не лише адаптувати найкращі світові практики, але й враховувати специфіку вітчизняного фінансового ринку, щоб забезпечити їх ефективне впровадження.

Удосконалення корпоративного управління дозволить покращити фінансову стійкість банків, що в свою чергу сприятиме стабілізації економіки

країни в цілому. Прозорі та зрозумілі механізми управління допоможуть залучити нових інвесторів і підвищити довіру населення до банківської системи.

Загалом, дослідження підтвердило важливість комплексного підходу до реформування корпоративного управління в банківській сфері. Впровадження сучасних механізмів контролю, підвищення кваліфікації управлінців, цифровізація процесів та забезпечення прозорості діяльності банків сприятимуть ефективнішому функціонуванню банківського сектору України.

Доведено, що в результаті проведення якісної реформи корпоративного управління, завдяки чіткому дотриманню законодавчо встановлених процедур та правил поведінки, формується інституціоналізована довіра до сфери державного управління. У дослідженні зроблено висновок, що успішна реформа корпоративного управління через процес інституціоналізації довіри, трансформується у довіру до державного управління, а потім і до держави в цілому, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість України, внаслідок чого зростають можливості залучення інвестицій і потенціал для економічного відновлення України.

Корпоративне управління – це ефективний інструмент управління в руках компетентного і мотивованого власника, який розуміє чого він хоче досягти. Це як зброя, яка працює ефективно лише в руках вмілого користувача.

Запровадження якісного і прозорого процесу корпоративного управління в банках України дасть поштовх не тільки ефективному розвитку та функціонуванню банків, а й підвищуватиме рівень довіри до банків з боку іноземних партнерів та міжнародних фондів, підвищить інвестиційну

привабливість банків і поліпшить репутацію держави в сфері державного управління. Така довіра дозволить нашим західним партнерам використовувати державні банки для ефективного управління коштами, що спрямуватимуться на відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про банки і банківську діяльність. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
2. Закон України Про Національний банк України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
3. Закон України Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>
4. Атаманчук З. А., Макогін З. Я. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз, 2022. URL : <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2491/1/3.pdf>
5. Офіційний веб-сайт Приватбанку. Про Банк. URL: <https://privatbank.ua/ru/about>
6. Офіційний веб-сайт Приватбанку. Про Банк. URL: <https://privatbank.ua/ru/about>
7. Баюра, Д. О.Формування систем корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка, 2013. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=VKNU_Ekon_2013_10_6
8. Баюра Д. Конвергенція моделей корпоративного управління. Журнал “Енергобізнес”, 2022. URL : <https://e-b.com.ua/konvergenciya-modelei-korporativnogo-upravlinnya-3307>
9. Бугров О., Бугрова О., Лук’янчук І. Модель ухвалення рішення щодо страхування інвестиційного ризику проєкту в контексті поведінкових фінансів і теорії контрактів. Financial and credit activity problems of theory and practice, 2023. № 2(49). С. 194-206

10. Вимоги до корпоративного управління у банках будуть посилені – парламент ухвалив відповідний закон. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. 2021. URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/vimogi-do-korporativnogo-upravlinnya-u-bankah-budut-posileni--parlament-uhvaliv-vidpovidniy-zakon>
11. Говорун Д. А. Корпоративне управління у банку. Особливості визначення поняття (Doctoral dissertation, Національний університет "Львівська політехніка"), 2011. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/62440/7/Korporativne_upravlinnya_Govorun.pdf
12. Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. Економіка та суспільство, 2024. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4769>
13. Додик Р. Р. Проблеми та перспективи розвитку банківського сектору на сучасному етапі. Академічні візії, Вип 31. 2024. 10с. URL : https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1121/1082/1095?utm_source=chatgpt.com
14. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. – К. : Знання, 2007. – 287 с.
15. Івасів І. «Проблеми корпоративного управління в банках України». Журнал європейської економіки, вип. 7, вип. 2. 2008. С. 232-41
16. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко . Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. Сталий розвиток економіки, 2023. №. 2 (47). С. 70-76.
17. Звіт. Об'єднані результатами. “ПриватБанк”, 2023. URL : <https://mof.gov.ua/storage/files>
18. Кодекс корпоративного управління АТ КБ “ПриватБанк”. URL : https://static.privatbank.ua/files/10.3._HR_23.12_Code_of_Corporate_Governance_UKR.pdf

- 19.Корпоративне управління. “ПриватБанк”. URL :
<https://privatbank.ua/about/management/corp>
- 20.Костюк О. М., Костюк О. В., Мозговий Я. І. Британський досвід покращення корпоративного управління в банках в умовах кризи. URL :
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/58058/7/Kostiuk_Korporatyvne_upravlinnia.pdf;jsessionid=ACBDDD0B3ED018A7F22FBC1F6F2BEA7C
- 21.Корпоративне управління в інших країнах світу. 2022. URL :
<https://ukrayinska.libretexts.org>
- 22.Кушнірук В. С. Корпоративне управління: опорний конспект лекцій для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» – Миколаїв: МНАУ, 2015. 139 с.
- 23.Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: Глобальні та національні проблеми економіки від теорії до практичного впровадження – Харків : ХНАМГ, 2006. 380 с.
- 24.Маслій Н. В. Англо-Американська модель корпоративного управління: переваги та недоліки. URL : https://www.researchgate.net/profile/Vika-Luzhniak/publication/322397811_Fermerstvo_ak_vid_malogo_biznesu_ta_forma_vedenna_gospodarstva_na_seli/links/5a5765990f7e9bf2a53805bc/Fermerstvo-ak-vid-malogo-biznesu-ta-forma-vedenna-gospodarstva-na-seli.pdf#page=215
- 25.Муха Р. Особливості корпоративного управління в умовах транзитивної економіки України. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/>
- 26.Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках. Економіка і суспільство, № 8. 2017. URL :
https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/104.pdf
- 27.Німецька модель. Електронна бібліотека “Підручники”. URL :
https://pidru4niki.com/15970122/menedzhment/nimetska_model

28. Наглядова рада ПриватБанку на засіданні в Києві підтвердила пріоритети найкращих стандартів корпоративного управління та ефективного розвитку найбільшого державного банку. “ПриватБанк”. URL : <https://privatbank.ua>
29. Орлова Н., Махова І. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. Електронне наукове фахове видання “Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету”, 2017. № 3. С. 355-365.
30. Особливості корпоративного управління в комерційних банках. Електронна бібліотека “Підручники”. URL : https://pidru4niki.com/87572/bankivska_sprava/osoblivosti_korporativnogo_upravlinnya_komertsyynih_bankah#google_vignette
31. Офіційний веб-сайт Ощадбанку. Головна. URL: <https://oschadbank.ua/ua>
32. Офіційний веб-сайт Приватбанку. Про Банк. URL: <https://privatbank.ua/ru/about>
33. Офіційний веб-сайт Укрексімбанку. Головна. URL: <https://eximb.com>
34. Офіційний веб-сайт Райффайзен Банк Аваль. Головна. URL: <https://raiffeisen.ua>
35. Польова О. Л., Барда Л. В. Організація системи корпоративного управління в банківському секторі України. Економіка та держава, 2017. №(9). С. 34-38.
36. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток – К. : Т-во «Знання» : КОО, 2003. 149 с.
37. Романюк В. М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління. Ефективна економіка № 7. 2015. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195>
38. Редька В. Є., Семичасна О. С. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк», 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/70.pdf

- 39.Рейтинг банків України. Maanimo. URL:
<https://maanimo.com/ua/rates/banks>
- 40.Родіонова І.В. Використання світового досвіду корпоративного управління промислових підприємств. Економіка і суспільство, № 12. 2017. URL :
https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/53.pdf?utm_source=chatgpt.com
- 41.Садовська І., Биховець Ю. Теорія трансакційних витрат: генеза і сучасність. Економіст, № (4). 2012. С. 64-66.
- 42.Стратегія АТ КБ ПриватБанк до 2022р. URL :
<https://static.privatbank.ua/files/20180117.pdf>
- 43.Стежко Н. В. Корпоративне управління в Японії: досвід для України. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, № 15. 2009. С. 394-398.
- 44.Семенов А. Ю. Моделі фінансових систем у розвинутих країнах: переваги і недоліки, 2010. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/58345/7/Semenoh_Modeli_finansovykh_system.pdf
- 45.Ткачук І. І. Аналіз класичних моделей корпоративного управління. Інвестиції: практика та досвід, 2014. № 11. С. 69-73.
46. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Приватбанк. URL :
<https://privatbank.ua/depozit/fond-garantirovaniya-vkladov>
- 47.Фінансові показники на 1 жовтня 2022 Мінфін. URL :
<https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/rating/?date=2022-10-01>
- 48.Фінансові показники на 1 жовтня 2023. Мінфін. URL :
<https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/rating/?date=2023-10-01>
- 49.Фінансові показники на 1 жовтня 2024. Мінфін. URL :
<https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/rating/?date=2024-10-01>
- 50.Царук В. Сутність корпоративного управління: облікові аспекти. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації, 2018. №3-4. С. 92-100

51. Чорна Н., Вандяк А. Моделі корпоративного управління, 2022. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/>
52. Шостак Л. В., Павлова С. В. Переваги та недоліки сучасних моделей корпоративного управління. URL : <https://eprints.kname.edu.ua/30859/1/79.pdf>
53. Щавелева Ю., Дронова Т. Аналіз конкурентних переваг Приватбанку. Молодий вчений, 2021. № 4 (92). С. 341-344.
54. Ющак Ж. М. Вплив теорії трансакційних витрат на виникнення нових об'єктів обліку. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, № 1 (51). 2010. С. 147-149.
55. Юрій Драганчук: Успіх ПриватБанку має безпосередній ефект на збереження фінансової стабільності України та зміцнення економіки держави. Міністерство фінансів України, 2024. URL : https://mof.gov.ua/uk/news/iurii_draganchuk_uspikh_privatbanku_maie_bezposerednii_efekt_na_zberezhennia_finansovoi_stabilnosti_ukraini_ta_zmitsnennia_ekonomiki_derzhavi-4401?utm_source=chatgpt.com
56. Японська модель. Електронна бібліотека “Підручники”. URL : https://pidru4niki.com/16280414/menedzhment/yaponska_model
57. Denis, D., McConnel, J., 2003. International Corporate Governance. ECGI, Finance Working Paper. № 5. p. 62. URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=320121
58. Dodd-Frank Act. CFTC Headquarters. URL : https://www.cftc.gov/LawRegulation/DoddFrankAct/index.htm?utm_source=chatgpt.com
59. Polinkevych O., Leshchuk V. Japanese model of corporate governance of business structures. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, 2018. №2(14). P. 83-88.
60. Shleifer, A.A., Vishny, R. 1997. Survey of Corporate Governance. Journal of Finance № 52. pp. 737–783.

61. Weimer, J., Pape, J., 1999. A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. *Journal of Corporate Governance*. № 7(2). pp.152–166.