



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

*До 25-річчя кафедри фінансової аналітики
та міжнародного аудиту*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТІЙКОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ В ГЛОБАЛЬНОМУ ВИМІРІ



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ



*До 25-річчя кафедри фінансової аналітики
та міжнародного аудиту*

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ
СТІЙКОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ
В ГЛОБАЛЬНОМУ ВИМІРІ**

МОНОГРАФІЯ

*За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора
Т.М. БОЛГАР*

Дніпро
2020

Рецензенти:

Є.В. Калюга, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
обліку та оподаткування Національного університету біоресурсів
і природокористування України (м. Київ);

О.П. Кириленко, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів

Тернопільського національного економічного університету;

О.М. Колодізев, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
банківської справи і фінансових послуг
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця.

С 89 Сучасні тенденції стійкого фінансово-економічного розвитку та механізми їх реалізації в глобальному вимірі: монографія / Т.М. Болгар, В.А. Ткаченко, М.В. Дубініна та ін.; за заг. ред. Т.М. Болгар. — Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. — 220 с.

ISBN 978-966-434-490-3

У монографії обґрунтовано теоретико-методологічні засади сучасних тенденцій стійкого фінансово-економічного розвитку та механізми їх реалізації в глобальному вимірі. Систематизовано теоретичні основи формування і впровадження стратегій стійкого фінансово-економічного розвитку, утворення та використання інвестиційних і фінансово-кредитних ресурсів. Проаналізовано новітні тенденції щодо освітнього менеджменту та впровадження нових засобів навчання.

Для науковців та практиків фінансової сфери, викладачів, аспірантів, здобувачів фінансово-економічних спеціальностей закладів вищої освіти, усіх, хто прагне поглибити свої знання з фінансової теорії та практики.

УДК 336.01

ISBN 978-966-434-490-3

© Т.М. Болгар, В.А. Ткаченко,
М.В. Дубініна та ін., 2020

© Університет імені Альфреда
Нобеля, оформлення, 2020

4.2. Оцінювання індикаторів ефективності корпоративного управління як підґрунтя встановлення взаємовідносин із стейкхолдерами банків

Управління сучасним банком є однією з найбільш складних сфер діяльності, оскільки банки опинилися у центрі складних процесів економічного, політичного та соціального характеру. Тому доцільним є розв'язання таких питань: вибір адекватної моделі ефективності, розробка системи інструментів, які дозволяють банку на всіх рівнях приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ресурсного забезпечення з метою зростання його цінності для всіх стейкхолдерів банку, вираженої у його прибутковості та стійкості фінансових відносин між ними.

Якщо узагальнити ключові виклики для банківського бізнесу, то їх можна розкрити:

- з позиції інтересів клієнтів: виникає потреба у запровадженні нечисленних, але «дорогих» з позиції впровадження та обслуговування банківських продуктів та послуг; необхідність урахування ряду регуляторних обмежень до банківського продуктового ряду з огляду на нові вимоги захисту прав споживачів фінансових послуг; низький рівень ліквідності ринку фінансових інструментів; поява альтернативних джерел отримання банківських продуктів та послуг (поява «фінансово-технічних» стартапів у банківській сфері, надання послуг небанківськими та навіть нефінансовими установами);
- з позиції інтересів інвесторів (власників) банківського бізнесу: пошук адекватного вкладення капіталу бізнесу; готовність отримувати нижчий рівень прибутку в умовах зниженого ризику; скорочення витрат та пошук нових прибуткових каналів ведення банківського бізнесу;
- з позиції регулятора: банки та фінансова система в цілому більш стабільна та надійна; витрати банків суттєво зростають; недостатній рівень довіри до банків та фінансової системи з боку громадянського суспільства; розвиток небанківських джерел задоволення інвестиційних потреб економіки (зокрема створення альтернативних ринків капіталу).

Аналіз сучасного стану розвитку банківської системи дає можливість виокремити проблеми, що стримують її розвиток: банки все ще мають суттєві частки проблемних активів на балансі, що потребує системного рішення проблеми якості активів; банківська система не має фундаменту для сталого розвитку, має замалу базу заощаджень, кредитування призупинилось, джерела капіталу обмежені, ринок надзвичайно фрагментований, довіра до банківської системи знизилася; банківський нагляд не в змозі проводити макропруденційний нагляд на необхідному рівні та виявляти ризики на ранній стадії; розвиток фінансової інфраструктури не відповідає потребам банківського сектора та економіки в цілому [1, с. 7–8; 1, с. 5–6].

Корпоративне управління – це загальний термін, як стверджують вчені Ф. Нойбауер та А. Ланк [3]. Термін включає конкретні питання, породжені складними взаємодіями між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами, при-

сутніми в корпоративному середовищі (вище керівництво, акціонери, ради директорів, інші корпоративні зацікавлені сторони тощо). Термін «управління» визначається Оксфордським кишеньковим словником сучасної англійської мови як «дія чи спосіб управління» [4]; в архаїчному розумінні цього терміна він пояснюється як «впливання». Зазвичай управління стосується того, як щось регулюється, тоді як «керувати» означає: адмініструвати, спрямовувати, наказувати, контролювати, панувати, правити, наглядати. Основою цих пояснень загальних термінів «управління» та «керування» є ідея керівництва та контролю. Отже, специфічний термін «корпоративне управління» стосується способу управління та контролю компанії.

Практику корпоративного управління можна проаналізувати з п'яти різних точок зору, визначених Л. Ван ден Бергем та С. Каршоном [5]. Корпоративне управління можна розуміти:

- на рівні ради директорів;
- на рівні так званого «трикутника корпоративного управління», що складається з менеджерів, ради директорів та власників;
- з точки зору прямих зацікавлених сторін компанії – працівників, постачальників та замовників;
- з точки зору непрямих зацікавлених сторін компанії – уряду, навколишнього середовища та суспільства в цілому;
- із всеохоплюючого світового кута, що пояснює економічну та правову системи, крім культури, цінностей та норм, на основі яких побудована організація.

А.М. Костюк [6] зазначає, що, як і багато інших послуг, банківський бізнес нині стає все більш глобальним, доказом цього є операції на міжнародному фінансовому ринку та операції з корпоративними та приватними клієнтами, які останнім часом все частішають.

Основною метою корпоративного управління має бути забезпечення інтересів зацікавлених сторін відповідно до суспільних інтересів на постійній основі. Серед зацікавлених сторін, особливо щодо роздрібних банків, інтерес акціонерів буде другорядним стосовно інтересів вкладників.

Корпоративне управління визначає поділ повноважень та обов'язків, за допомогою яких діяльність і справи банку здійснюються його правлінням та вищим керівництвом, та виражається у тому числі, що вони можуть встановити стратегію та цілі банку; добирати та контролювати персонал; здійснювати банківську діяльність на щоденній основі; захищати інтереси вкладників, виконувати зобов'язання акціонерів та враховувати інтереси інших визнаних зацікавлених сторін; узгоджувати корпоративну культуру, корпоративну діяльність та поведінку з очікуванням того, що банк буде працювати безпечно та надійно, з доброчесністю та відповідно до чинних положень та законодавства; встановлювати та вести контрольні функції банку.

Варто приділити увагу Методичним рекомендаціям щодо організації корпоративного управління в банках України від 3.12. 2018 р. № 814.

Особливе місце відводиться наглядовій раді, яка з органу, що задовольняла більшою мірою інтереси акціонерів, має перетворитися на основну складову банку, що несе його корпоративну відповідальність.

Так, наглядова рада має відповідати за стратегічне управління банком, що уособлює собою його безпеку та фінансову стійкість, відповідність законодавчим нормам, забезпечення власне ефективного корпоративного управління [7].

Також наглядова рада повинна створити комітети з питань аудиту, управління ризиками та комітет з питань винагороди. Ці комітети покликані допомогти в забезпеченні ефективної діяльності банку [7].

Загалом же система корпоративного управління банків поділяється на дві підсистеми – внутрішню та зовнішню. Відповідно, до внутрішньої підсистеми належать основні стейкхолдери – акціонери та менеджери, від яких, власне, і залежить постановка головної мети, яку банк планує досягти в розрізі системи корпоративного управління. Також акціонерами та менеджерами визначаються принципи дії внутрішніх механізмів корпоративного управління.

Ефективність внутрішніх механізмів у рамках внутрішньої підсистеми залежить від рівня концентрації власності та контролю. У свою чергу, до зовнішньої підсистеми входять інші стейкхолдери, де основна роль відводиться кредиторам банків та регулюючим органам. Відповідно до цього ефективність зовнішніх механізмів у системі корпоративного управління залежить від економіко-правових чинників розвитку країни. Разом внутрішні та зовнішні механізми здатні як доповнювати, так і компенсувати одне одного залежно від відносної підтримки приватної та державної ініціативи (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Схема системи корпоративного управління в банку
Джерело: складено авторами на основі [8].

На підставі вищезазначеного можна виокремити ключових гравців, від яких залежить робота банку:

– регуляторні та наглядові агентства – встановлюють регуляторні межі, включаючи обмеження на концентрацію ризику та інші параметри

управління ризиком у банківському секторі, відстежують його фінансову життєздатність і ефективність, перевіряють відповідність регуляторним положенням. В Україні цю роль покладено на Національний банк України;

– акціонери – мають право призначати відповідальних менеджерів за процес корпоративного керівництва;

– Рада Національного банку – організовує політику управління ризиками та інші типи банківської політики, визначає стратегічні напрями в діяльності банків;

– головні менеджери – організація механізмів роботи банку в операційний час з метою досягнення максимальної ефективності, вони мають відповідати певним професійним вимогам, які водночас передбачають дотримання етичних норм, наявність досвіду і компетентності для управління банком;

– внутрішній аудит і аудиторський комітет – здійснення незалежної оцінки щодо відповідності банку внутрішнім системам контролю, перевіряє здійснення практики бухгалтерського обліку;

– зовнішній аудит – дають незалежну оцінку політиці управління ризиками банками;

– інвестори/вкладники – головний ресурс банку; наполягають на розкритті всієї необхідної інформації з метою максимального захисту своїх інвестицій;

– рейтингові агентства і засоби масової інформації – є головним інформатором суспільства щодо стану тієї чи іншої банківської установи та підкреслюють ризики певного банку [9].

Головними індикаторами, які свідчать про ефективність системи корпоративного управління в банках, виступають показники прибутковості та рентабельності діяльності.

За результатами 2014–2017 рр. фінансовий результат діяльності банків був негативний. У 2018 р. банківська система впреше за аналізований період отримала прибуток у розмірі 22339 млн грн при тенденції кількісного зменшення банків. Отримані результати зростання чистого прибутку у 2019 р. підтверджуються тим фактом, що темпи зниження доходів склали 51,71 % порівняно з 2018 р. (рис. 4.7).

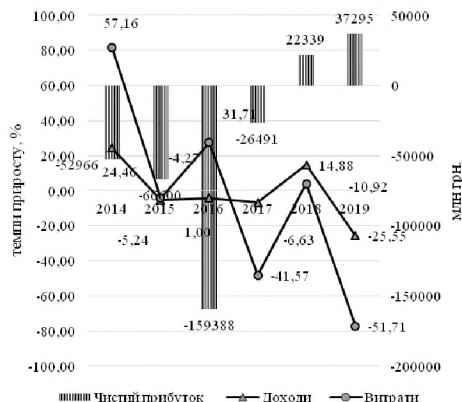


Рис. 4.7. Динаміка темпів приросту доходів та витрат банків України у 2014–2019 рр.
Джерело: розраховано автором за матеріалами [10].

За рейтингом надійності у 2020 р. виокремлено такі банки: Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія), Креді Агріколь Банк (Credit Agricole, Франція), Укрсиббанк (BNP Paribas Group, Франція), Сітібанк (Україна) (Citibank, США), ІНГ Банк Україна (ING Group, Нідерланди), Ощадбанк (державний), Укрексімбанк (державний), Укргазбанк (державний), ПроКредит Банк (ProCredit Bank, Німеччина), Кредобанк (РКО Bank Polska, Польща), ОТП Банк (OTP Bank, Угорщина), ПУМБ (СКМ Фінанс, Україна), ПриватБанк (державний), Правекс-банк (Intesa Sanpaolo, Італія), Альфа-Банк (ABN Holdings, Люксембург), Таскомбанк (Сергій Тигипко, Україна) [11]. Можна зробити висновок, що до більш надійних банків відносять банки з державною формою власності та банки іноземних груп.

Найбільш прибуткові та збиткові банки України наведено у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Топ найбільш прибуткових та збиткових банків України у 2019 р.

Банк	Прибуток, млн грн	Банк	Збиток, млн грн
Приватбанк	27427,08	Укрсоцбанк	-1091,8
Райффайзен Банк Аваль	3503,87	Правекс Банк	-50,5
Укрексімбанк	2269,86	Банк Кредит Дніпро	-45,0
Укрсиббанк	2073,02	МістоБанк	-23,8
ПУМБ	1993,92	Комінвестбанк	-22,1
ОТП Банк	1938,54	Скай Банк	-20,6
Сітібанк	1553,64	Аркада	-17,1
АльфаБанк	1487,19	Альпарі Банк	-15,8
КредіАгріколь Банк	1332,28	Юнекс Банк	-6,1
Промінвестбанк	1096,31	Український банк реконструкції та розвитку	-0,9

Джерело: розраховано автором за матеріалами [11].

Для взаємовідносин зі стейкхолдерами має важливий вплив визначення банків за депозитами клієнтів банків, які є привілейованими для їх розміщення (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

ТОП-10 великих банків за депозитами домашніх домогосподарств та корпоративного бізнесу у 2019 р., млн грн

Банк	Депозити домашнім домогосподарствам		Банк	Депозити корпоративному бізнесу	
	усього	у тому числі на вимогу		усього	у тому числі на вимогу
Приватбанк	159561	40 457	Ощадбанк	73 932	29 167
Ощадбанк	74 603	17 452	Укрексімбанк	64 568	54 224
Укрексімбанк	23 833	6 785	Укргазбанк	42 301	23 044

Закінчення табл. 4.9

Банк	Депозити домашнім домогосподарствам		Банк	Депозити корпоративному бізнесу	
	усього	у тому числі на вимогу		усього	у тому числі на вимогу
Райффайзен Банк Аваль	18 342	12 188	Приватбанк	39 875	19 827
Альфа-Банк	17 642	3 156	Райффайзен Банк Аваль	29 214	25 317
Укргазбанк	15 603	3 688	УкрСиббанк	22 096	19 662
Укрсоббанк	15 315	4 481	СітіБанк	19 071	18 537
ПУМБ	14 341	3 815	ПУМБ	18 460	12 578
УкрСиббанк	11 849	10 170	Кредіі Агріколь Банк	18 294	10 380
ОТП Банк	9 142	6 789	Альфа-Банк	13 573	5 998

Джерело: складено автором за матеріалами [11; 12].

Слід зазначити, що рівень проблемних кредитів у банківській системі перевищив 50 %. Банки зіткнулися з курсовою проблемою – вони змушені повертати термінові валютні депозити, тоді як платоспроможність клієнтів за валютними кредитами стрімко знижується. У підсумку банки змушені піднімати ставки по валютних кредитах, звертатися на міжбанківський ринок або залучати кошти в материнських структур [13].

ТОП-10 великих банків за кредитами домашніх домогосподарств та корпоративного бізнесу в 2019 р. наведено у табл. 4.10.

Таблиця 4.10

ТОП-10 великих банків за кредитами домашніх домогосподарств та корпоративного бізнесу у 2019 р., млн грн

Банк	Кредити домашнім домогосподарствам		Банк	Кредити корпоративному бізнесу	
	Усього	у тому числі у валюті		Усього	у тому числі у валюті
Приватбанк	25 099	3 008	Ощадбанк	63 205	26 026
Укрсоббанк	10 061	7 052	Укрексімбанк	56 845	43 334
Альфа-Банк	5 642	746602	Сбербанк	38 636	34 469
ОТП Банк	5 441	2 158	Приватбанк	32 076	2 090
УкрСиббанк	4 049	1 641	Райффайзен Банк Аваль	25 551	4 649
ПУМБ	3 650	158	Альфа-Банк	20 790	16 705
Райффайзен Банк Аваль	3 558	179	Промінвестбанк	19 804	16 536
Ощадбанк	3 347	85	Укргазбанк	19 776	7 965
А-Банк	2 371	66	ПУМБ	19 723	11 954
Кредобанк	2 357	89	УкрСиббанк	15 144	2 644

Джерело: складено автором за матеріалами [11; 12].

За рівнем фінансової стійкості рейтингову оцінку проводить Міністерство фінансів України, також Національний банк України публікує дані щодо індикаторів фінансової стійкості банківської системи. Основні індикатори фінансової стійкості (ІФС) банківської системи за 2014–2019 рр. подано у табл. 4.11.

Таблиця 4.11

**Основні індикатори фінансової стійкості банківської системи
за 2016–2019 рр., %**

№	Показник	2016	2017	2018	2019
I1	Співвідношення регулятивного капіталу до зважених за ризиком активів (H2)	12,69	16,10	16,52	20,31
I2	Співвідношення регулятивного капіталу 1 рівня до зважених за ризиком активів	8,96	12,12	10,43	14,13
I3	Співвідношення недіючих кредитів без урахування резервів до капіталу	89,37	70,18	56,09	25,14
I4	Співвідношення недіючих кредитів до сукупних валових кредитів	30,47	54,54	53,19	49,10
I6	Норма прибутку на активи	-12,47	-1,76	4,99	5,55
I7	Норма прибутку на капітал	-122,17	-15,34	45,30	40,85
I8	Співвідношення процентної маржі до валового доходу	45,94	50,20	50,53	44,73
I9	Співвідношення непроцентних витрат до валового доходу	60,91	76,14	47,06	49,31
I10	Співвідношення ліквідних активів до сукупних активів	48,53	53,94	52,23	74,23
I11	Співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань (H6)	92,09	98,37	92,36	94,68
I12	Співвідношення чистої відкритої позиції в іноземній валюті до капіталу	118,88	89,61	131,4	29,91

Джерело: складено автором за матеріалами [15].

Якщо розглядати основні ІФС, то слід звернути увагу на показник I3 та I4. Як бачимо, за даними табл. 4.11, спостерігається зниження показника співвідношення недіючих кредитів без урахування резервів до капіталу. Показник співвідношення недіючих кредитів до сукупних валових кредитів мав тенденцію до зменшення і на 01.01.2020 р. становив 49,10 %. Причинами, що призвели до появи проблемних активів у банківській системі, є девальвація гривні, яка призвела до номінального перерахунку проблемних кредитів та реального зниження фінансового стану позичальників; анексія Криму та заборона діяльності банків на території Криму і АТО [14].

Міністерство фінансів України публікує рейтинг банків за їх стресо-стійкістю (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Рейтинг фінансової стійкості банків за четвертий квартал 2019 р.

Банк	Загальний рейтинг	Стресо-стійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Рейтинг за депозитами фізичних осіб
Райффайзен банк Аваль	4,84	4,7	5	4,82	5
Укрсиббанк	4,62	4,3	5	4,64	8
Креді Агріколь Банк	4,59	4,8	4,3	4,73	13
ОТП Банк	4,45	4,1	4,8	4,56	9
ПрокредитБанк	4,18	3,8	4,3	4,56	15
Укргазбанк	4,12	3,3	4,4	4,38	4
Приватбанк	4,11	3,8	4,4	4,29	1
КредоБанк	4,06	3,7	4,2	4,56	14
Ощадбанк	3,94	3,2	4,7	4,2	2
ПУМБ	3,90	3,4	4,6	3,84	7

Джерело: складено автором за матеріалами [16].

Як бачимо, у таблиці наведено рейтинги, які відрізняються між собою, тому зазначимо, що результат, який ми прагнемо отримати від проведення дослідження, багато в чому залежить не тільки від факторів впливу, а й від того, як саме, за допомогою яких методик проводиться дослідження. Отже, можемо зробити висновки про те, що поведінка стейкхолдерів залежить від позиціонування банку за різними індикаторами на ринку фінансових послуг.

Ефективність системи корпоративного управління та взаємовідносини зі стейкхолдерами залежить від діючої системи корпоративної соціальної відповідальності. В Україні для оцінки банківського сектора застосовується індекс прозорості, який здійснює оцінку веб-сайтів компаній на предмет розкриття інформації та діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності за 4 основними критеріями: звітність; зміст; навігація; доступність.

Розраховується рейтинг управління корпоративною репутацією «Репутаційні активісти» від журналу «Бізнес», Агенства PR-Service та Noks Fishes, що відображає репутацію банківських установ згідно із соціальною орієнтованістю та позиціями (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

**Рейтингування банківських установ
відповідно до репутаційних активістів 2019 р.**

№	Банківська установа	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал КСВ	Медіа активність	Інноваційний підхід	Антикризова стійкість	Середній бал
1	Альфабанк Україна	37,11	38,33	37,89	37,56	36,67	187,56
2	Укриббанк	30,50	37,00	39,50	35,25	35,25	177,50
3	Приватбанк	33,11	31,33	32,11	34,22	34,22	165,00
4	Райффайзен Банк Аваль	35,56	33,33	33,33	30,33	30,33	162,89
5	Форвард Банк	33,67	33,00	30,00	33,00	31,33	161,00
6	Креді Агріколь	29,00	32,60	29,40	31,00	28,20	150,20
7	Кредобанк	34,33	28,80	27,67	28,80	29,80	149,40
8	ПУМБ	31,00	28,13	28,00	26,25	26,38	139,75
9	Універсалбанк	24,33	28,33	26,67	28,67	29,33	137,33
10	Ідея банк	27,67	27,33	27,00	26,67	26,67	135,33

Джерело: складено автором з використанням матеріалів [15].

Таким чином, процес використання корпоративної соціальної відповідальності у відносинах банку зі стейкхолдерами, має передбачати такі заходи:

- створення сприятливої корпоративної культури;
- формування ефективної системи матеріальних та нематеріальних стимулів персоналу банку;
- інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- формування прозорої системи роботи банку, забезпечення достатнього рівня підзвітності перед акціонерами та іншими основними стейкхолдерами;
- надання якісних та конкурентоспроможних послуг клієнтам, професійне обслуговування, проведення роботи з інформування стосовно надаваних послуг;
- виконання нормативних вимог НБУ, вчасне подання звітності, виконання вимог за договорами рефінансування тощо;
- сумлінне ведення бухгалтерського обліку, дотримання законодавства, вчасна сплата податків;
- тісна взаємодія з акціонерами, вчасна виплата дивідендів тощо;
- забезпечення високої якості корпоративного управління;
- належне управління фінансовими та нефінансовими ризиками;
- дотримання правил сумлінної конкуренції, виконання зобов'язань за всіма договорами вчасно і в повному обсязі.

Проміжні прояви взаємодії банків зі стейкхолдерами на засадах корпоративної соціальної відповідальності полягають у такому: поліпшення

управління завдяки запобіганню ризикам; поліпшення репутаційного менеджменту; маркетингових показників; краща мотивація співробітників; поліпшення доступу до капіталів та лояльності інвесторів; кращий діалог з партнерами, регулятором, урядовими структурами та експертними організаціями; зростання інвестиційної привабливості та надійності банку; збільшення довіри вкладників, інвесторів; зростання мотивації персоналу, зменшення плинності, рекрутинг найкращих працівників.

Отже, сучасний банк – це не тільки інститут фінансового ринку, що формує та розподіляє кредитні ресурси для отримання максимального прибутку, а також фінансова установа на ринку фінансових послуг, для якої соціальна роль та репутація у суспільних економічних відносинах стають першочерговими критеріями забезпечення їх конкурентної позиції.

Корпоративний устрій є невід’ємною складовою моделі бізнесу сучасного банку. Налагоджене корпоративне управління забезпечує інвестиційну привабливість банку. Особливо актуальна реалізація інтересів держави як власника банків, ураховуючи їх питому вагу в активах, ресурсах і капіталі банківської системи України. Від організації та управління залежить ефективна реалізація стратегії бізнесу будь-якої корпорації, а наявність достатніх фінансових і матеріальних ресурсів не гарантує від провалу за слабкої культури управління (процесами і ризиками).

Аналіз сучасного стану розвитку банківської системи надав можливість виокремити проблеми, що стримують її розвиток. Наведена ситуація зумовлена взаємовідносинами держави як зовнішнього стейкхолдера та банків. Проблема полягає у тому, що банки, складаючи основу фінансової системи та фактично являючи собою підприємства, зацікавлені у забезпеченні дотримання своїх інтересів, а держава діє в інтересах усього суспільства, тому банки фактично мають подвійний захист: з одного боку, їх ефективна діяльність є гарантом стійкості банківської системи, а з іншого, – вони є підприємствами, інтереси яких також мають захищатися державою.

До завдань узгоджувального регулювання банківської діяльності слід віднести забезпечення єдиного організаційного, нормативного, інформаційного та методичного простору для узгодження інтересів держави та банківського бізнесу під час регулювання.

Визначено, що ефективність внутрішніх механізмів у межах внутрішньої підсистеми залежить від рівня концентрації власності та контролю. У свою чергу, до зовнішньої підсистеми входять інші стейкхолдери, де основна роль відводиться кредиторам банків та регулюючим органам. Відповідно до цього ефективність зовнішніх механізмів у системі корпоративного управління залежить від економіко-правових чинників розвитку країни. Разом внутрішні та зовнішні механізми здатні як доповнювати, так і компенсувати одне одного залежно від відносної підтримки приватної та державної ініціативи.

Список використаної літератури

1. Коваленко В.В. Проблеми становлення та розвитку банківської системи України / В.В. Коваленко // Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки: зб. м-лів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Одеса 20–21 квітня 2017 р.). – Одеса: ОНЕУ, 2017. – С. 7–13.
2. Міщенко В.І. Банківська система України: проблеми становлення та розвитку. / В.І. Міщенко, С.В. Науменкова // Фінанси України. – 2016. – №5. – С. 7–33.
3. Neubauer, F. Family business: Its governance for sustainability / F. Neubauer, A. Lank, 1998.
4. Оксфордський кишеньковий словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.emmabowey.co.uk/reader/970588-SMIQWGM-JGL/>
5. Van den Berghe L. The global history of corporate governance: an introduction / L. van den Berghe and S. W. M. Carchon, 2002.
6. Костюк А.Н. Корпоративное управление в банке: монография / А.Н. Костюк. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 332 с.
7. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України від 3.12. 2018р. № 814 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#n13>
8. Головіна Я.С. Корпоративне управління в банках України: дис. ... канд. екон. наук. Одеський національний економічний університет / Я.С. Головіна. – Одеса, 2011. – 214 с.
9. Заварихін Н.М. Удосконалення корпоративного управління в банках. / Н.М. Заварихін // Дело и сервис. – 2002. – №4. – С. 35–39.
10. Доходи і витрати банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>
11. Рейтинг надійних банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/rating-banks>
12. ТОП 20 надійних банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nv.ua/finance/top-20-samyh-nadezhnyh-bankov-ukrainy-polnaya-versiya-reytinga-nv-50014988.html>
13. Tetiana Bolgar. Forecasting the level of financial security of the country (on the example of Ukraine) / Józef Antoni Haber, Alina Bukhtiarova, Svitlana Chorna, Olesia Iastremska // Investment Management and Financial Innovations. – 2018. – 15(3). – P. 304–317; doi:10.21511/imfi.15(3).2018.25
14. Коваленко В. Конкурентоспроможність банків у сучасних умовах розвитку фінансового ринку / В. Коваленко, Т. Болгар, О. Євтушенко, З. Пестовська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Харків.: ДВНЗ УБС, 2019. – № 29. – Т. 2. – С. 3–12 ; doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i29.171731>
15. Статистика індикаторів фінансової стійкості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#4fsi>