

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 352.07:614.88

ПОГОДЖЕНО
Декан

гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

І.М. Савицька

С. О. Кубіцький

(підпис)

(підпис)

«...» 2023 р.

«...» 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Організація корпоративного управління у банківській установі»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. пед. н., професор

Кубіцький С.О.

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к. пед. н., доцент

Рудик Я.М.

(підпис)

Виконав

Кубіцький Юрій Сергійович

(підпис)

Київ - 2023

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

к. пед. н., професор

С. О. Кубіцький

2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Кубіцькому Юрію Сергійовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Організація корпоративного управління у
банківській установі**»

затверджена наказом ректора НУБіП України від _____ 2022 р. № _____ «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2023.11.01
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) Закон України «Про банки і банківську діяльність»; 2) Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи»; 3) Методичні рекомендації Національного банку України щодо вдосконалення корпоративного управління в банках; 4) Вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Охарактеризувати теоретичні основи та нормативно-правові засади організації корпоративного управління у банківській установі.
2. Провести компаративний аналіз корпоративного управління у банківських установах.
3. Спроекувати рекомендації з розвитку корпоративного управління у банківській установі.

Дата видачі завдання «20» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Рудик Я.М.

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Кубіцький Ю.С.

(підпис)

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Організація корпоративного управління у банківській установі»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Кубицького Юрія Сергійовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних

джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 84 сторінках

друкованого тексту, магістерська робота містить 5 таблиць, 7 рисунків і

додатки. Список використаних джерел включає 57 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи вивітлено результати аналізу літератури та законодавства України щодо корпоративного

управління. Представлено визначення корпоративного управління, його

основні сфери, охарактеризовано принципи і систему корпоративного

управління. Проаналізовано нормативно-правову базу здійснення

корпоративного управління у банківських установах.

У другому розділі нами побудовано і реалізовано програму емпіричного дослідження щодо вивчення стану корпоративного управління банківських

установ. Емпірична частина дослідження реалізована із застосуванням

кваліметричного підходу, який передбачає вивчення якісних характеристик

предмету пізнання через кількісні оцінки їх прояву. Основним методом

емпіричного дослідження обрано компаративний аналіз.

Встановлено, що банківські установи України потребують системної

підтримки з боку держави, а також науково обгрунтованого підґрунтя для

збільшення ролі корпоративного управління через перерозподіл ресурсів,

зокрема збільшення кількості банківських установ з ключовими власниками, які є громадянами України і здійснюють управління банківськими установами на засадах методології корпоративного управління.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено стан банківської системи України, представлено зарубіжний досвід корпоративного управління банківськими установами та описано рекомендації щодо розвитку корпоративного управління банківських установ.

Було зазначено, що основними тенденціями розвитку банківських установ у 2023 році є: фондування зросло за рахунок коштів населення і навіть більше – бізнесу; строкова структура коштів клієнтів поліпшувалася завдяки подальшому підвищенню депозитних ставок; обсяг чистих активів сектору зріс передусім через вищі вкладення в ОВДП і депозитні сертифікати НБУ; чистий портфель кредитів бізнесу далі скорочувався, проте почав відновлюватися попит на споживчі кредити; значні процентні доходи від високоякісних ліквідних активів і надходження від бізнес кредитів забезпечили подальше зростання процентного доходу сектору; банки демонстрували високу операційну ефективність; завдяки поступовому відновленню економіки резервування було майже нульовим.

Проаналізований зарубіжний досвід доводить, що використання корпоративного управління для банківських систем дозволяє мінімізувати наслідки економічних криз у банківській системі; натомість, відсутність методологічного грамотного корпоративного управління призводить до конфлікту інтересів і зниження ефективності.

Ключові слова: корпоративне управління, банківські установи, банківська діяльність, компаративний аналіз, організація, організація корпоративного управління.

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ	13
1.1. Сутність і зміст корпоративного управління	13
1.2. Нормативно-правова база корпоративного управління у банківських установах	24
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ	32
2.1. Програма емпіричного дослідження	32
2.2. Компаративний аналіз корпоративного управління банківських установ України (станом на 01.01.2023 року)	35
Висновки до другого розділу	44
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ	47
3.1. Огляд основних показників діяльності банківського сектору України у військовий час (на основі інформації Національного банку України)	47
3.2. Зарубіжний досвід організації корпоративного управління у банківській установі	55
Висновки до третього розділу	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Корпоративне управління є важливою передумовою розвитку економіки, що визначає актуальність дослідження теорії та практики організації корпоративного управління у банківській установі. Предметом досліджень корпоративного управління не виступають виробничі процеси, фінанси, ринки чи кадрова політика; вони спрямовані на вивчення ефективних форм організації для забезпечення сталого розвитку корпорацій.

30 червня 2021 року парламент України ухвалив Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи» [21], спрямований на посилення вимог до корпоративного управління у банках і реалізацію зобов'язань, взятих Україною відповідно до меморандуму про економічну та фінансову політику з Міжнародним валютним фондом. Зокрема, розробниками передбачалося наближення українського банківського законодавства до європейського; упровадження кращих зарубіжних практик управління і регулювання банківськими установами; підвищення відповідальності органів управління банками за прийняті рішення; створення умов для стабільної діяльності банківської системи; сприяння захисту інтересів вкладників і кредиторів банківських установ. На думку розробників, це дозволить підвищити якість роботи банківського сектору та сприятиме його стабільності, що гарантуватиме кращий захист прав та інтересів вкладників та інших кредиторів банків [8].

Закон України «Про банки і банківську діяльність» (2001) має на меті забезпечити захист законних інтересів вкладників та інших клієнтів банків, сприяти сталому розвитку і стабільності банківської системи, а також створити сприятливі умови для розвитку економіки України і належного конкурентного середовища на фінансовому ринку [20].

Загалом, наявність системи корпоративного управління є визначальним фактором у прийнятті інвестиційних рішень, оскільки більше 80% інвесторів декларують свою готовність платити більше за акції компанії з гарною якістю корпоративного управління у порівнянні з компаніями, де управління перебуває на низькому рівні.

Аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що корпоративне управління у банківських установах має свою специфіку, зумовлену можливістю управління ризиками у фінансовій сфері, а також потребами захисту прав і економічних інтересів клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Зокрема, у роботах В. Бездітного [2], Г. Бортнікова [4], О. Деніса [14], О. Метлушко [31], О. Самолюк [46], О. Чуб [49] та інших вчених розкрито зміст, значення і основні характерологічні особливості організації та здійснення корпоративного управління у банках.

На думку науковців і практиків, грамотна й ефективна система корпоративного управління дозволяє якнайкраще використовувати можливості та ресурси наявних акціонерів, а також залучати нових інвесторів.

Відповідно, висока практична значущість дослідження методики організації корпоративного управління, відносна новизна проблеми організації корпоративного управління в Україні, розгляд корпоративного управління як конкурентної переваги у бізнесі зумовили вибір теми дослідження «Організація корпоративного управління у банківській установі».

Мета дослідження: проаналізувати структуру та зміст корпоративного управління у банківських установах.

Завдання дослідження:

- 1) охарактеризувати теоретичні основи та нормативно-правові засади організації корпоративного управління у банківській установі;
- 2) провести компаративний аналіз корпоративного управління у банківських установах;

3) спроектувати рекомендації з розвитку корпоративного управління у банківській установі.

Об'єкт дослідження: корпоративне управління у банківській сфері.

Предмет дослідження: структура та зміст корпоративного управління у банківських установах.

Методи дослідження:

- *теоретичні* (аналіз наукової літератури з проблеми специфіки корпоративного управління у банківських установах, аналіз законодавчих засад реалізації корпоративного управління у банківських установах, синтез базових понять дослідження - корпоративне управління і корпоративне управління у банківських установах, узагальнення висновків);

- *емпіричні* (компаративний (порівняльний) аналіз даних щодо структури власності банків України, якісний і кількісний контент-аналіз акціонерних товариств у банківській сфері щодо змісту і структури управління).

Наукова новизна і практична значущість дослідження полягають у визначенні змісту корпоративного управління у банківських установах, характеристиці структури власності в банках України станом на 01.01.2023 на засадах даних Національного банку України; аналізу зарубіжного досвіду корпоративного управління та проектуванні методики корпоративного управління банківською установою.

Ключові слова: управління, корпоративне управління, банківські установи, організація, організація корпоративного управління.

Структура: робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 5 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел охоплює 57 найменувань, з них 6 – англійською мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

1.1. Сутність і зміст корпоративного управління

Важливість дослідження корпоративного управління визначається розумінням його ролі у конкурентних перевагах, зокрема: установлення чітких орієнтирів розвитку, формування почуття відповідальності по всій вертикалі управління; підвищення фінансових показників компанії, зростання капіталізації компанії.

Корпоративне управління розглядається як ключове питання у створенні й розвитку ефективної й правової ринкової економіки. І навпаки, саме низька якість корпоративного управління на багатьох підприємствах країни може створювати негативний вплив на інвестиційний клімат підприємства чи установи, оскільки стримує надходження інвестицій: вітчизняні і зарубіжні інвестори слідкують за розподілом корпоративної влади з боку менеджерів, власників і акціонерів [51].

У сучасній економічній науці термін «корпорація» визначає товариства, які мають статус юридичної особи, утворюються через об'єднання майна засновників і існують незалежно від конкретних учасників [51]. Корпорації визначаються як договірні об'єднання, створені на базі об'єднаних підприємств, що передали управління і регулювання діяльності органам управління корпорації [11].

Відповідно, корпоративне управління розглядається як управління корпоративними правами, а саме право власності на частину статутного капіталу, що передбачає право управління ним та одержання відповідного прибутку.

Нами було побудовано таблицю 1.1, яка містить різні підходи до визначення змісту поняття «корпоративне управління».

Таблиця 1.1

Зміст і функції корпоративного управління банківськими установами у

науковій літературі

Авторство і рік	Визначення змісту корпоративного управління	Визначення функцій корпоративного управління
Штерн Г. Ю., 2009	Система відносин між органами товариства і його власниками (акціонерами) щодо управління діяльністю товариства	Регулювання відносин і здійснення управління
Фінансова енциклопедія, 2021	Система правил, практик та процесів, за допомогою яких фірма керується та контролюється; передбачає збалансування інтересів багатьох зацікавлених сторін компанії, таких як акціонери, керівники вищого керівництва, клієнти, постачальники, фінансисти, уряд та громада	Балансування інтересів зацікавлених сторін
Метлушко О.В., 2017	Сукупність взаємовідносин між органами управління банком (загальними зборами акціонерів банку, спостережною радою банку і правлінням банку), органами контролю банку (ревізійною комісією банку та службою внутрішнього	Забезпечення моніторингу досягнення цілей, сприяння надійності та захищеності

<p>НУБІГ Україна</p>	<p>аудиту банку), а також зовнішніми аудиторами й усіма заінтересованими особами у сфері управління банком та моніторингу його діяльності для досягнення визначених цілей і завдань, забезпечення надійності і підвищення вартості банку</p>	<p>Україна</p>
<p>НУБІГ Україна</p> <p>Базельський комітет з питань банківського нагляду, 2007</p> <p>НУБІГ Україна</p> <p>НУБІГ Україна</p> <p>НУБІГ Україна</p> <p>НУБІГ Україна</p> <p>НУБІГ Україна</p> <p>НУБІГ Україна</p> <p>НУБІГ Україна</p>	<p>Керівництво діяльністю банків, яке здійснюється директорів менеджерами вищої ланки та визначає методи, за допомогою яких банки встановлюють цілі свого бізнесу, до яких належить і створення вартості для власників банків; здійснюють щоденні фінансові операції, враховують у своїй роботі позиції зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, громадськості, регулювальних органів і держави); здійснюють корпоративні дії відповідно до правил забезпечення надійності банківського бізнесу і вимог нормативно-правових актів; захищають інтереси вкладників</p>	<p>Україна</p> <p>Визначення методів формулювання банками цілей і змісту діяльності</p> <p>Україна</p>
<p>НУБІГ Україна</p> <p>Методичні рекомендації щодо</p>	<p>Система відносин між учасниками, радою</p>	<p>Визначення способів розподілу повноважень</p>

вдосконалення корпоративного управління в банках України, 2018	банку, управління банку та іншими зацікавленими особами, яка забезпечує організаційну структуру та механізми, через які визначаються цілі банку, способи досягнення цих цілей, а також здійснюється моніторинг їх виконання	і відповідальності між органами управління та спосібів прийняття рішень
Бортніков Г.П., 2019	Невід’ємна складова моделі бізнесу сучасного банку	Забезпечення інвестиційної привабливості банку
Кочрай П. і Вартік С.,	Записний механізм, що охоплює багато аспектів, які стосуються концепцій, теорій і практики рад директорів	Регулювання взаємин між радою директорів, акціонерами, вищим менеджментом, регуляторами, аудиторами й іншими стейкхолдерами
Довгань Л.С., 2016	Управління корпорацією за допомогою системи виборних та призначених органів у межах чинного законодавства	Забезпечення балансу між інтересами власників та підтримку діяльності згідно із вимогами і сподіваннями, пов’язаними з роллю корпорації у сучасному суспільному житті

Таким чином, корпоративне управління представляється у науковій літературі як система бізнесових правил, практик та процесів, що використовуються для управління компанією, яку здійснює Рада директорів.

Основними сферами корпоративного управління є сфери екологічної обізнаності, етичної поведінки, корпоративної стратегії, компенсації та управління ризиками. До основних принципів корпоративного управління належить підзвітність, прозорість, справедливість та відповідальність.

Сумнівне корпоративне управління впливає на діяльність компанії та її остаточну прибутковість. Належне корпоративне управління допомагає вибудувати довіру до інвесторів, що забезпечує фінансову життєздатність та довгострокові інвестиційні можливості. Головною функцією корпоративного управління є забезпечити роботу корпорації в інтересах акціонерів, які надали корпорації фінансові ресурси, а також в інтересах інших стейкхолдерів.

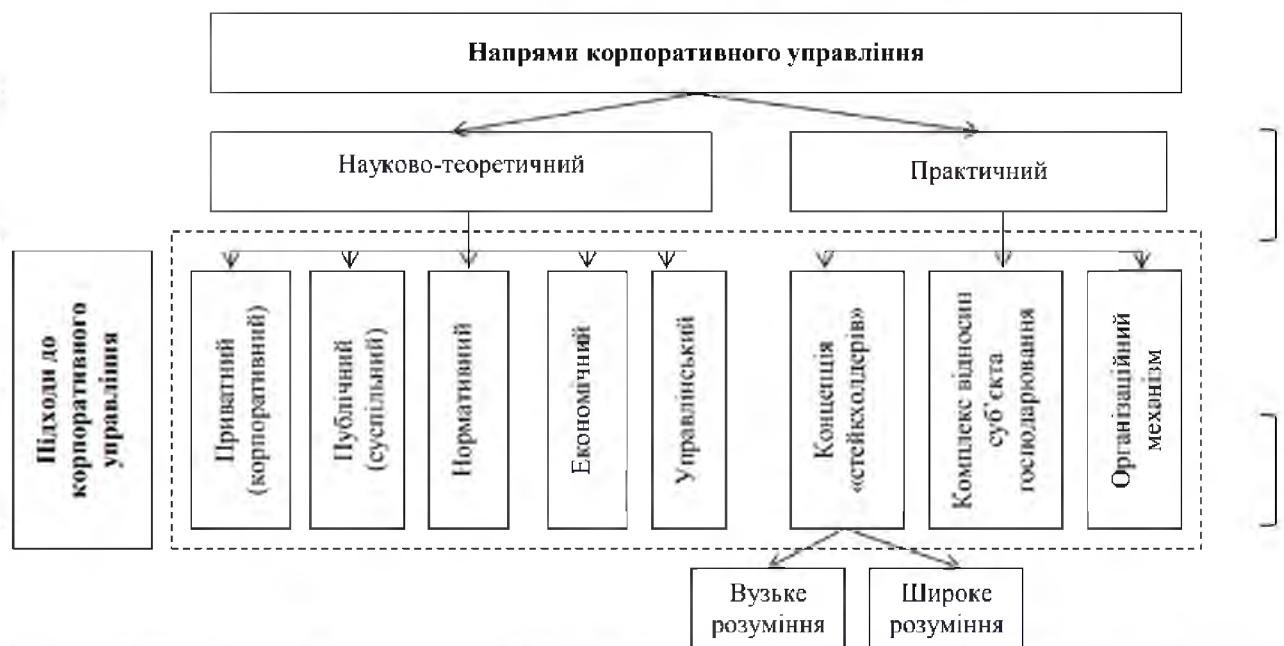


Рис. 1.1. Класифікація концептуальних уявлень про напрями і підходи до визначення поняття «корпоративне управління» за Л.Є. Довгань [35]

Відповідно до представленої на рис. 1.1 класифікації авторським колективом (Л. Довгань та інші) охарактеризовано різні підходи до визначення змісту корпоративного управління залежно від цілей. Так, відповідно до науково-теоретичного напрямку виділяються приватний (корпоративний), публічний (суспільний), нормативний, економічний й управлінський підходи. Загальною характерною ознакою цього підходу виступає теоретичне узагальнення та визначення вченими характеру взаємовідносин між органами управління із виділенням значної ролі ради директорів у процесі управління діяльністю компанії. Мета управління – максимізація вартості компанії, що

має бути відображено і закріплено у відповідних кодексах корпоративного управління. Характерною особливістю цього напрямку є розкриття зовнішнього характеру й особливостей корпоративного управління, що особливо чітко простежується у публічному підході [35].

Трактування корпоративного управління як сукупність відносин між корпорацією і суспільством відповідає публічному (суспільному) підходу. У цьому випадку на перший план виходять питання інформації і суспільного контролю над окремими аспектами діяльності корпорації, формування системи стимулів і обмежень, що мають забезпечити ефективний розвиток корпоративного сектора економіки, обмежуючи водночас негативні наслідки і дотримуючись базових інтересів інших учасників корпоративних відносин. Цей підхід охоплює найбільш широке коло проблем, які характеризують взаємозв'язок корпорації із зовнішнім середовищем в процесі здійснення господарської діяльності. Однак він не відображає специфіку відносин власників та управлінського персоналу окремої компанії [35].

Корпоративне управління з позиції приватного (корпоративного) підходу розглядається як один з механізмів максимізації вартості корпорації, де ключову роль відіграє рада директорів, що балансує інтереси акціонерів з інтересами інших осіб, які мають відносини з корпорацією, менеджерів, інших співробітників, покупців, постачальників, кредиторів, суспільних груп. Проблема влади, так звана «агентська проблема», розглядається науковцями такого підходу як вибір найкращих механізмів управління і розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин. Застосування цього підходу потребує наявності чітких процедур, що регламентують процеси відділення власності від управління компанією.

Закріплення принципів і норм, що регламентують права, обов'язки і відповідальність осіб, які беруть участь в управлінні емітентом акцій у кодексі корпоративного управління, – рудийна сила формування нормативного підходу. Поширення цього підходу дозволяє чітко регламентувати відносини

між учасниками корпоративних відносин та на підставі стандартів, принципів і кодексів корпоративного управління закріплювати забезпечення рівних прав для всіх власників-акціонерів незалежно від обсягу їх корпоративних прав на законодавчому рівні [35].

Економічний підхід – це передусім визначення корпоративного управління П. А. Гохана, який під ним розуміє систему відносин між органами управління і посадовими особами підприємства-емітента, власниками-акціонерами, власниками боргових цінних паперів корпорації, а також з іншими власниками інтересів, залученими в управління емітентом акцій як юридичною особою. На відміну від нормативного підходу, економічний підхід більше наближений до практичного напрямку, оскільки зосереджується на якісному наповненні корпоративного управління, тобто на конкретних діях, повноваженнях та обов'язках усіх залучених до діяльності компанії осіб.

Управлінський підхід розглядає корпоративне управління як систему виборних і призначених органів АТ, що управляють ним з метою забезпечення максимальної прибутковості від усіх видів діяльності за дотримання норм діючого законодавства. Орієнтація АТ на збільшення прибутковості діяльності наближує управлінський підхід до корпоративного, який орієнтується на підвищення вартості АТ. Значна увага, що приділяється фінансовим аспектам діяльності, не дозволяє відстежити дотримання інтересів учасників корпоративного управління, зокрема дрібних акціонерів, чії права найбільше нівелюються [35].

Дослідження *практичних* правил ефективного регулювання корпоративних відносин дозволило виділити такі підходи до корпоративного управління, які можна враховувати під час формування української корпоративної моделі: корпоративне управління як система захисту інтересів «стейкхолдерів» у вузькому та широкому розумінні, корпоративне управління як комплекс відносин та процес володіння суб'єктами господарювання, корпоративне управління як організаційний механізм розподілу результатів

діяльності корпорацій. Практичний напрям ґрунтується на розкритті внутрішнього характеру поняття корпоративного управління, зокрема на визначенні відносин між усіма заінтересованими сторонами чи акцентуванні уваги тільки на власниках-акціонерах [35].

Загалом, система корпоративного управління банку складається з таких компонентів:

1) загальні збори акціонерів, які є найвищим органом управління та дають можливість акціонерам реалізувати їхні права;

2) спостережна рада, яка забезпечує захист прав акціонерів, контролює і регулює діяльність правління;

3) правління як виконавчий орган управління, що здійснює операційну діяльність за основними напрямками розвитку банку, затвердженими загальними зборами акціонерів;

4) ревізійна комісія, що контролює фінансово-господарську діяльність банку та надає свої звіти загальним зборам акціонерів та/або спостережній раді.

Кожний структурний компонент виконує провідні функції у забезпеченні корпоративного управління, розкриті на рис. 1.2, а саме:

наглядова рада здійснює контроль і нагляд; правління банку забезпечує управління та звітність щодо діяльності банківської установи; загальні збори акціонерів регулюють нагляд, контроль, управління та звітність через свої рішення. При цьому, основними колегіальними органами корпоративного управління визначено кредитний комітет, комітет з управління активами і пасивами, комітет із розвитку бізнесу, фінансовий комітет і технологічний комітет, що й визначають структуру правління банківської установи.

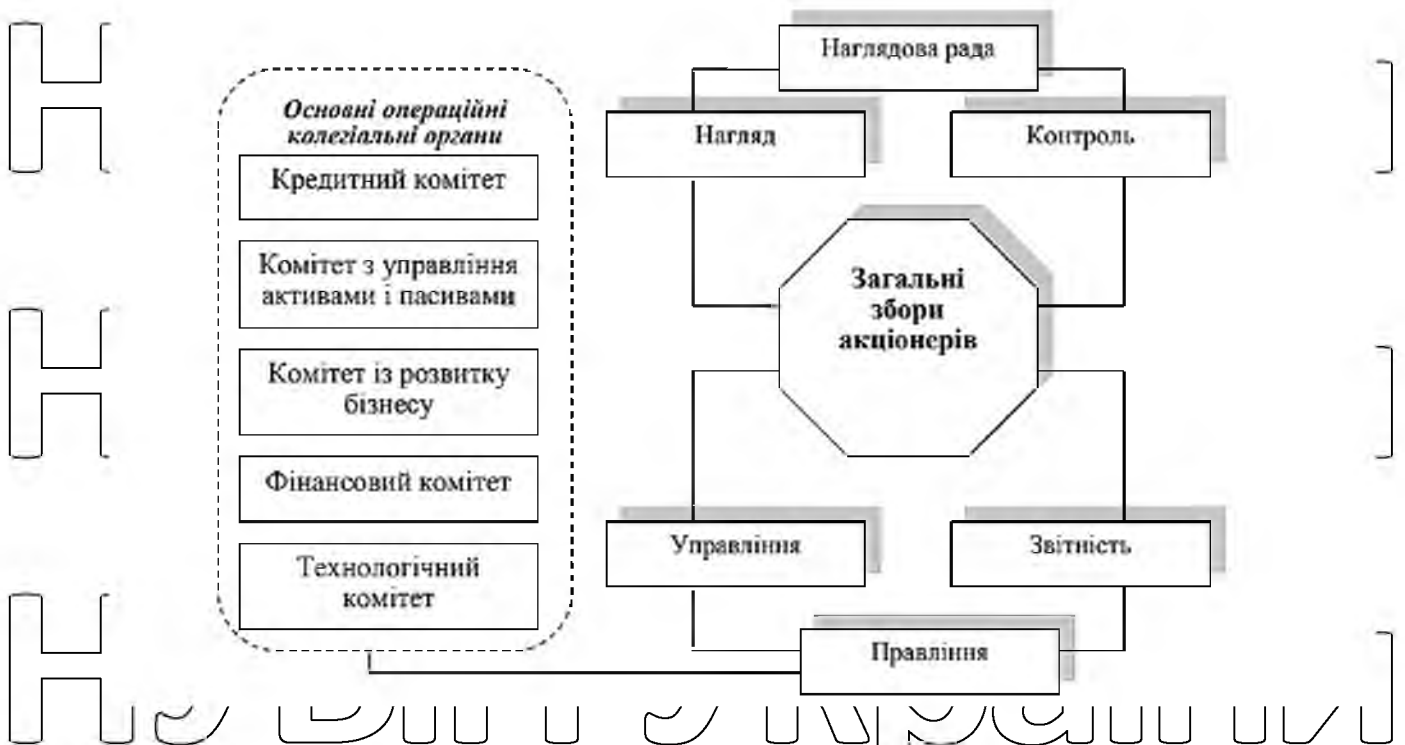


Рис. 1.2. Організаційна структура корпоративного управління банківською установою (за К. Абдулаєвим [28])

Рекомендовані критерії оцінки результативності керівників банків, розроблені міжнародною організацією ЕВА включають:

- Кількісні критерії (повинні охоплювати період, який достатньо довгий, щоб належним чином відобразити ризик, який приймають визначені працівники, бізнес-підрозділи та установа. Слід коригувати результати на ризики, включаючи показники економічної ефективності. Показники ефективності роботи (прибутків, доходів, продуктивності, витрат і обсягу) або ціна акцій, прибуток на акцію не містять явного коригування на ризик і є дуже короткотерміновими): *прибутковість капіталу, скоригована на ризик (RAROC або RORAC), економічний прибуток, чистий економічний внесок; вартість фінансування, скоригована на ризик; виконання бюджету.*

- Якісні критерії (мають відбивати досягнення результатів, відповідність стратегії в рамках апетиту до ризику. Слід установлювати на рівні установи, бізнес-підрозділу чи окремого рівня) *досягнення стратегічних цілей, задоволеність клієнтів, отримання політики управління ризиками, дотримання внутрішніх і зовнішніх правил, лідерство,*

командна робота, креативність, мотивація і співпраця з іншими бізнес-підрозділами, внутрішній контроль і корпоративні функції.

Абсолютні показники діяльності банку повинні встановлюватись установою на основі власної стратегії, включаючи її профіль ризику та апетит до ризику. Кількісні та якісні критерії і застосовувані процеси повинні бути прозорими та максимально визначеними. Критерії ефективності повинні включати досяжні цілі та заходи, на які визначений персонал має певний безпосередній вплив [4].

Задля покращення фінансових показників державних банків в Україні продовжуються реформи - Міністерство фінансів у співпраці з урядом і міжнародними фінансовими установами (включно з МВФ, Світовим банком, МФК та ЄБРР) розробило Принципи стратегічного реформування банків державного сектору, переглянуті у вересні 2020 року. Ключові елементи включають покращення корпоративного управління в державних банках та впровадження операційних моделей задля сприяння ефективності їхньої діяльності відповідно до принципів, розроблених ОЕСР і Базельським комітетом з банківського нагляду. Вони включають принаймні двох третин незалежних директорів до наглядових рад, створення комітетів і впровадження ринкових механізмів винагороди [41].

Базельським комітетом із банківського нагляду на основі принципів ОЕСР розроблено програму «Удосконалення корпоративного управління в кредитних організаціях», що конкретизує принципи корпоративного управління та вимагає їх упровадження й декларації у статуті банку та його внутрішніх положеннях:

Принцип справедливості або Гарантування прав акціонерів - банк гарантує всім акціонерам реалізацію їхніх прав в обсягах, що передбачені законодавством України (полягає у дотриманні прав акціонерів й однаковому ставленні до всіх власників акцій, включаючи дрібних та іноземних акціонерів);

Принцип соціальної відповідальності - стосується участі в управлінні фінансовою установою зацікавлених осіб для збільшення суспільного багатства, створення робочих місць і забезпечення фінансової стійкості банківського сектору;

Принцип цілісності - банк у своїй діяльності враховує інтереси та сприяє попередженню конфліктів між зацікавленими сторонами: акціонерами, керівництвом, інвесторами, персоналом та клієнтами банку, а також упроваджує діалог та відкриту дискусію між правлінням та спостережною радою банку

Принцип підзвітності або ефективного управління - наголошує на обов'язку ради директорів забезпечувати стратегічне управління бізнесом, контролювати роботу менеджерів та звітувати перед акціонерами. Керуючись нормами етики, банк приймає виважені рішення, що засновані на професійній та добросовісній діяльності органів управління. Спостережна рада забезпечує контроль над діяльністю правління, яке відповідає за виконання поточних операцій. Спостережна рада не втручається в операційну діяльність.

Здійснення спостережною радою стратегічного управління діяльністю банку, забезпечення ефективності контролю з її боку над діяльністю правління, а також підзвітність членів спостережної ради акціонерам банку.

Принцип прозорості - банк забезпечує своєчасне й точне розкриття інформації з усіх суттєвих питань, включаючи фінансові показники діяльності, структуру власності та управління. Банк надає інформацію щодо істотних подій, які відбуваються в період між регулярними звітами. Під час розкриття інформації для акціонерів банк дотримується принципу одночасного інформування всіх акціонерів.

Принцип фінансової дисципліни - фінансові звіти банку складаються відповідно до українських та міжнародних стандартів фінансової звітності та повністю і своєчасно перевіряються незалежними професійними аудиторами. Банк публікує річну, піврічну та квартальну звітність [31].

Таким чином, нами охарактеризовано зміст поняття «корпоративне управління» залежно від теоретичних підходів авторів, описано класифікацію концептуальних уявлень про напрями і підходи до визначення поняття «корпоративне управління» за Л.Є. Довгань, охарактеризовано систему корпоративного управління банківської установи, а також провідні функції її окремих елементів, описано рекомендаційні критерії оцінки ефективності корпоративного управління банком.

1.2. Нормативно-правова база корпоративного управління у банківських установах

У законодавстві України банк визначається як юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги [20]. У цьому ж Законі України «Про банки і банківську діяльність» визначено, що ключовий учасник юридичної особи, у тому числі ключовий учасник у структурі власності банку - це будь-яка фізична особа, яка володіє часткою у статутному капіталі (акціями) такої юридичної особи, юридична особа, яка володіє часткою (пакетом акцій) у розмірі 2 і більше відсотків у статутному капіталі такої юридичної особи, і при цьому:

- 1) якщо юридична особа має більше ніж 20 учасників - фізичних осіб, ключовими учасниками вважаються 20 учасників - фізичних осіб, частки яких є найбільшими;
- 2) якщо однакові за розміром частки (пакети акцій) у статутному капіталі юридичної особи належать більше ніж 20 учасникам - фізичним особам, ключовими учасниками вважаються всі фізичні особи, які володіють часткою (пакетом акцій) у розмірі 2 і більше відсотків у статутному капіталі такої юридичної особи;

3) вважається, що публічна компанія не має ключових учасників [20].

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи» визначено, що корпоративне управління в банках буде зміцнюватися через підвищення відповідальності ради та правління за ухвалені рішення, встановлення додаткових вимог до членів ради та правління банку, зокрема щодо їхньої колективної придатності [21].

Через розширення повноважень ради банку розширюється перелік питань, що належать до виключної компетенції ради банку, зокрема щодо проведення оцінки діяльності правління, визначення політики винагороди в банку, затвердження та контролю дотримання кодексу етики, політики запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів у банку. Рада банку зобов'язана створити три постійно діючі комітети: з питань аудиту, з управління ризиками, з питань винагород, які мають очолюватися незалежними директорами.

Удосконалюються вимоги до системи внутрішнього контролю в банках, яка має бути інтегрована в систему корпоративного управління. Система внутрішнього контролю має базуватися на застосуванні моделі трьох ліній захисту, що передбачає її організацію на рівні бізнес-підрозділів та підрозділів підтримки діяльності банку, підрозділів з управління ризиками та контролю за дотриманням норм (комплаєнс), а також внутрішнього аудиту. Це сприятиме покращенню якості управління банками, включаючи управління ризиками.

Законодавством визначається, що колективна придатність являє собою наявність у членів ради банку, членів правління банку спільних/сукупних знань, навичок, професійного та управлінського досвіду в обсязі, необхідному (достатньому) для розуміння всіх аспектів діяльності банку, адекватної оцінки ризиків, на які банк може наражатися, прийняття виважених рішень, а також

для забезпечення ефективного управління та контролю за діяльністю банку в цілому з урахуванням функцій, покладених на такий орган законом, статутом банку та його внутрішніми документами [20].

Встановлено, що виконавчим органом державного банку, що здійснює поточне управління діяльністю державного банку, є правління державного банку. Голова та члени правління державного банку призначаються та звільняються з посади наглядовою радою державного банку за пропозицією комітету наглядової ради державного банку з питань призначень та винагород посадовим особам. Комітет наглядової ради державного банку з питань призначень та винагород посадовим особам визначає кандидатів на заміщення посад голови та членів правління державного банку за результатами конкурсного відбору, який проводиться в порядку, визначеному наглядовою радою державного банку. Конкурс на посаду голови або члена правління державного банку оголошується не менш як за три місяці до закінчення строку повноважень відповідно голови або члена правління державного банку. Строк повноважень голови та членів правління державного банку визначається статутом державного банку та не може перевищувати п'ять років із правом призначення на новий строк за результатами конкурсного відбору. Повноваження правління державного банку визначаються статутом державного банку. Порядок скликання і проведення засідань, голосування, прийняття і оформлення рішень правління державного банку визначається статутом державного банку та положенням про правління державного банку. Голова та члени правління державного банку повинні сумлінно виконувати покладені на них обов'язки, діяти в інтересах державного банку та уникати конфлікту інтересів. Голова та члени правління державного банку повинні відповідати кваліфікаційним вимогам [23].

Документами, що регулюють вітчизняне законодавство у сфері корпоративного управління є:

- методичні рекомендації Національного банку України щодо вдосконалення корпоративного управління в банках [32];
- принципи корпоративного управління Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР);

- принципи корпоративного управління Організації з економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) [41];

- рекомендації Базельського комітету з питань банківського нагляду щодо вдосконалення корпоративного управління в банківських установах [36].

Відповідно до зазначених документів банківські установи в Україні зобов'язані забезпечити:

- своєчасне розкриття повної та достовірної інформації про діяльність, у тому числі шляхом формування звітності відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) про фінансовий стан, економічні показники, структуру власності та управління, що дає можливість для прийняття обґрунтованих рішень зацікавленими сторонами;

- відповідальність наглядової ради перед акціонерами, вищого менеджменту – перед наглядовою радою, власників істотних пакетів акцій – перед міноритарними акціонерами, банку – перед клієнтами та працівниками, усіх зацікавлених сторін банку – перед суспільством у цілому;

- захист прав та економічних інтересів зовнішніх інвесторів, акціонерів, клієнтів, інших зацікавлених сторін [31].

Отже, структура корпоративного управління державних банків передбачена Законом України «Про банки і банківську діяльність», стаття 7, що застосовуються лише до банків, які перебувають у повній власності держави. Однак до банків, які не перебувають у повній власності держави, застосовуються інші закони (наприклад, Закон України «Про управління об'єктами державної власності»). КМУ виконує функцію власника відносно 100% державних банків (через Міністерство фінансів) і називається в цьому

законодавчому акті вищим органом управління, хоча банки також мають наглядові ради та правління [41].

Наглядова рада є колегіальним органом управління, яка керує банком в межах своїх повноважень і засобів контролю, регулює діяльність правління з імплементації стратегії розвитку банку. Відповідно до статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» наглядова рада банку має діяти в інтересах банку й захищати права вкладників, кредиторів і держави як акціонера. Сфери компетенції наглядової ради визначено статтею 39 Закону України «Про банки і банківську діяльність», деякі з функцій включають призначення та звільнення Голови правління та голови відділу внутрішнього аудиту, затвердження внутрішніх правил і розробку стратегії управління ризиками. Окрім членів наглядової ради банки мають правління (виконавчий орган), який відповідає за операційне керування банком. Голова та члени правління призначаються та звільнюються наглядовою радою.

Цікаво, що ухвалені у грудні 2018 року Національним банком України настанови мають характер рекомендацій, а це означає, що конкретний банк може їх виконувати або не виконувати, пояснюючи причини. Оптимальна організаційна структура банку передбачає розподіл і делегування повноважень між керівниками різних рівнів, ієрархію органів управління, субординацію і координацію підрозділів, наскрізну систему внутрішнього контролю, належну кваліфікацію керівників (освіта, досвід, порядність, лояльність, лідерство), мотивацію на досягнення кінцевих, а не проміжних результатів, з прийняттям допустимого ризику [4].

О.В. Метлушко [31] основними характеристиками корпоративного управління банківськими установами в Україні визначає наступні:

- розпиленість власності (через відсутність ліквідного фондового ринку, низький рівень розкриття інформації й слабкість інституційних інвесторів);
- стійка тенденція до концентрації власності й контролю;

• відсутність відповідального ефективного власника, й уваги до дрібних акціонерів, адекватного фінансування та ефективного моніторингу банківських установ;

• представленість перехресних володінь і формування складних корпоративних структур різного типу.

У емпіричному розділі магістерської роботи (розділ 2) нами зроблено спробу емпіричного обґрунтування чи заперечення визначених характеристик на основі даних Національного банку України про структуру власності діючих банків.

Висновки до першого розділу

У першому розділі представлено результати аналізу літератури та законодавства України щодо корпоративного управління. Корпоративне управління розглядається нами як ключове питання у створенні й розвитку ефективної й правової ринкової економіки.

У широкому сенсі слова корпоративне управління розглядається як управління корпоративними правами, а саме право власності на частину статутного капіталу, що передбачає право управління ним та одержання відповідного прибутку, водночас, залежно від теоретичного підґрунтя різні автори по-різному тлумачать зміст поняття. Відповідно, у розділі побудовано таблицю, яка містить різні підходи до визначення змісту поняття «корпоративне управління», у тому числі подано класифікацію концептуальних уявлень про напрями і підходи до визначення поняття «корпоративне управління» Л.С. Довгань.

Встановлено, що корпоративне управління представляється у науковій літературі як система бізнесових правил, практик та процесів, що

використовуються для управління компанією, яку здійснює Рада директорів.

Основними сферами корпоративного управління є сфери екологічної обізнаності, етичної поведінки, корпоративної стратегії, компенсації та управління ризиками. До основних принципів корпоративного управління належить підзвітність, прозорість, справедливість та відповідальність.

Сумнівне корпоративне управління впливає на діяльність компанії та її остаточну прибутковість. Належне корпоративне управління допомагає вибудувати довіру до інвесторів, що забезпечує фінансову життєздатність та довгострокові інвестиційні можливості. Головною функцією

корпоративного управління є забезпечити роботу корпорації в інтересах акціонерів, які надали корпорації фінансові ресурси, а також в інтересах інших стейкхолдерів.

Загалом, система корпоративного управління банку складається з таких компонентів: загальні збори акціонерів, які є найвищим органом управління та дають можливість акціонерам реалізувати їхні права; спостережна рада, яка забезпечує захист прав акціонерів, контролює і регулює діяльність управління, управління як виконавчий орган управління, що здійснює операційну діяльність за основними напрямками розвитку банку, затвердженими

загальними зборами акціонерів; ревізійна комісія, що контролює фінансово-господарську діяльність банку та надає свої звіти загальним зборам акціонерів та/або спостережній раді. Кожний структурний компонент виконує провідні

функції у забезпеченні корпоративного управління: наглядова рада здійснює контроль і нагляд; управління банку забезпечує управління та звітність щодо

діяльності банківської установи; загальні збори акціонерів регулюють нагляд, контроль, управління та звітність через свої рішення. При цьому, основними колегіальними органами корпоративного управління визначено кредитний комітет, комітет з управління активами і пасивами, комітет із розвитку бізнесу,

фінансовий комітет і технологічний комітет, що й визначають структуру управління банківської установи.

У першому розділі охарактеризовано нормативно-правову базу здійснення корпоративного управління у банківських установах.

Документами, що регулюють вітчизняне законодавство у сфері

корпоративного управління визначено: методичні рекомендації

Національного банку України щодо вдосконалення корпоративного

управління в банках; принципи корпоративного управління Національної

комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР); принципи

корпоративного управління Організації з економічного співробітництва і

розвитку (ОЕСР); рекомендації Базельського комітету з питань банківського

нагляду щодо вдосконалення корпоративного управління в банківських

установах.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

2.1. Програма емпіричного дослідження

Як зазначено в обґрунтуванні актуальності нашого магістерського дослідження, грамотна й ефективна система корпоративного управління дозволяє якнайкраще використовувати можливості та ресурси наявних акціонерів, а також залучати нових інвесторів. Відповідно, постає потреба емпіричної перевірки стану корпоративного управління у банківських установах України.

Для проектування програми та змісту емпіричної роботи ми обрали методологію аналізу документів як таку, що дозволяє забезпечити об'єктивність результатів досліджень. Дослідження реалізовано із застосуванням кваліметричного підходу, який передбачає вивчення якісних характеристик предмету пізнання через кількісні оцінки їх прояву. Основним методом емпіричного дослідження обрано компаративний аналіз як сучасний метод аналізу досвіду та документів.

Контент-аналіз документів - це якісно-кількісний метод, що характеризується об'єктивністю висновків та полягає у квантифікаційній обробці тексту [30].

Проведений нами попередній аналіз літератури свідчить, що документальний і кваліметричний підходи у вітчизняних дослідженнях мають поодинокий і описовий характер. Зокрема, у роботах науковців (О. Веремчук, О. Матвійчук (2020) [6], Л. Лук'янова [42], Н. Павлик [44] та інших) описано сутність методу аналізу документальних джерел як інструмента отримання достовірної, комплексної і систематизованої наукової інформації. Ученими

доводиться, що вивчення певних документів і публікацій є значущим для підтвердження чи заперечення наукових гіпотез, характеристики основних тенденцій становлення наукових явищ і категорій, обґрунтування висновків щодо стану дослідницьких концепцій і теорій. Методологічні засади проведення емпіричних досліджень охарактеризовано у роботах В.В. Горбунової [10], А.С. Конверського [43], В.В. Сергієнка [47] та інших.

Організація емпіричного дослідження передбачає поврокову реалізацію системи пізнавальних дій, відображених у програмі емпіричної роботи:

- 1) проектування гіпотези, мети і завдань експериментальної роботи;
- 2) обґрунтування рівнів сформованості досліджуваного явища, а також критеріїв і показників для його вимірювання;
- 3) створення методики вимірювання досліджуваного явища;
- 4) фіксація і документування виявлених у процесі безпосереднього емпіричного дослідження даних;
- 5) порівняння, аналіз та узагальнення емпіричних даних і формулювання висновків.

Програма емпіричного дослідження - це деталізований опис запланованої пошукової роботи, що ґрунтується на отриманих попередньо результатах теоретичного аналізу [10] і дозволяє побудувати процедуру збору емпіричних даних та забезпечити цілевідповідність і надійність зібраних даних. Традиційно, програма емпіричного дослідження містить такі структурні елементи: гіпотеза дослідження; його мета, завдання і етапи дослідження; методичний інструментарій дослідження; експериментальна база і вибіркова сукупність дослідження.

В основу емпіричного дослідження покладено *припущення*, що стан корпоративного управління банківських установ в Україні є залежним від переважаючої структури управління банками.

Мета емпіричного дослідження полягає у підтвердженні або запереченні визначеної гіпотези, а саме: дослідити стан корпоративного управління банківських установ, ґрунтуючись на структурі їх власності.

Основне завдання емпіричної частини дослідження: охарактеризувати стан корпоративного управління у банківських установах України.

Джерельною базою дослідження виступають дані Національного банку України щодо структури власності банків в Україні, які документують звітні і моніторингові результати їх управління. У додатку В магістерської роботи представлено загальний перелік опрацьованих нами даних Національного банку України щодо структури власності банківських установ України, на підставі поданої банками інформації, станом на 01.01.2023 (64 банківські установи у алфавітному порядку).

Метою побудови вибірки (вибіркової сукупності) дослідження є виділення такої підмножини даних з генеральної сукупності, що буде репрезентувати генеральну сукупність.

Для формування цілеспрямованої випадкової (ймовірнісної) вибіркової сукупності джерельної бази нами було проаналізовано кожний п'ятий банк із загального списку банків, представлених на сайті Національного банку України. *Метод формування вибіркової сукупності - систематичний відбір*, у якому дослідник обирає одиниці аналізу з певним сталим кроком [55].

Методи дослідження: кількісний і якісний аналіз структури власності банків України станом на 1 січня 2023 року; порівняльний (компаративний) аналіз даних про банківські установи та їх ключових акціонерів. На нашу думку, наукові дослідження корпоративного управління доповняться та наберуть більш системного характеру за умови поєднання кількісних і якісних методів наукового пізнання, що дозволяє досягнути компаративний аналіз.

Таким чином, нами обґрунтована програма емпіричного дослідження, спрямована на вивчення стану корпоративного управління банківських

установ, результати реалізації якої представлено у наступному параграфі магістерської роботи.

2.2. Компаративний аналіз корпоративного управління банківських установ України (станом на 01.01.2023 року)

На сайті Національного банку України представлено повні списки банківських установ, які здійснюють фінансову діяльність в Україні разом з прозорим поданням структури власності [37]. Представлені на сайті відомості розкриваються самими банківськими установами, відповідно до забезпечення принципів прозорості їх діяльності та доступності інформації для громадян України. Відповідно, нами реалізовано компаративний аналіз власників і ключових учасників банківських установ, а також характеру зв'язку між ними на основі поданих менеджментом даних (власники істотної участі у банку, остаточні ключові учасники банку, структура власності), основні результати якого подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Дані для компаративного аналізу структури власності банківських організацій в Україні

Назва банківської установи	Офіційна адреса	Ключові учасники у структурі власності (кількість, імена, громадянство, сукупна участь у банку у %)	Власники істотної участі у банку (кількість, назви або імена, громадянство, взаємозв'язок)	Структура власності
АТ «Банк Авангард»	04116, м. Київ, вулиця Шолуденка, будинок 3	2 1) Стеценко Костянтин Вікторович, Україна - Британія, 50% 2) Пасенюк Макар Юрійович, Україна - Британія, 50%	6 3) WESTAL HOLDINGS LTD, Кіпр, акціонер банку зі 100% 4) FILTESA HOLDINGS LTD, Віргінські острови, акціонер WESTAL HOLDINGS LTD зі 100% 5) ICU HOLDINGS LIMITED, Віргінські острови, учасник WESTAL HOLDINGS LTD зі 100% 6) NAREMIUS HOLDINGS LTD, Віргінські острови, акціонер ICU HOLDINGS LIMITED, 100%	Стеценко К. В. (NAREMIUS HOLDINGS LTD, 100%) + Пасенюк М. Ю. (FILTESA HOLDINGS LTD, 100%) = ICU HOLDINGS LIMITED ⇒ WESTAL HOLDINGS LTD ⇒ АТ «Банк Авангард»

<p>АТ «Альпарі Банк»</p>	<p>01033, м. Київ, вул. Тарасівська, б. 19</p>	<p>1 1) Бахтарі Хедаятоллах, Україна, ОАЕ, 100%</p>	<p>1</p>	<p>Бахтарі Хедаятоллах ⇒ АТ «Альпарі Банк»</p>
<p>АТ «БТА Банк»</p>	<p>01032, м. Київ, вул. Д. Щербаківського, буд. 35</p>	<p>1 1) Ракішев Кенес, Казахстан, 100%</p>	<p>3 2) АТ «БТА Банк», Казахстан, акціонер 100% 3) ТОВ «Фінкрафт Груп», Казахстан, акціонер АТ «БТА Банк» (Казахстан), 30%</p>	<p>Ракішев Кенес = ТОВ «Фінкрафт Груп» (100%) + АТ «БТА Банк» (Казахстан, 70%) ⇒ АТ «БТА Банк»</p>
<p>АТ «Європейський промисловий банк»</p>	<p>01024, м. Київ, бульвар Шевченка Тараса, будинок 11, приміщення 51</p>	<p>7 1) Орлова Ольга Олександрівна, Україна, 50% 2) Орлов Володимир Олександрович, Україна, 27% 3) Орлова Нагалія Вікторівна, Україна, 22% 4) Басацька Світлана Станіславівна, Україна, 0,345% 5) Храмих Олена Вікторівна, Україна, 0,345% 6) Ликова Людмила Миколаївна, Україна, 0,345%</p>	<p>3</p>	<p>Родина Орлових (асоційовані особи) + інші акціонери ⇒ АТ «Європейський промисловий банк»</p>

		7) Войтух Олександр Миколайович, Україна, 0,0905%		
АТ «Комінбанк»	04053, м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська, 6	1) Стефан Пол Пінтер, Британія, 100%	1	Стефан Пол Пінтер ⇒ АТ «Комінбанк»
АТ «ВЕСТ ФАЙНЕНС ЕНД КРЕДИТ БАНК»	01030, м. Київ, вул. Леонтовича, 4	7 1) Алтинбаш Хусейн, Туреччина, 13% 2) Алтинбаш Софу, Туреччина, 11% 3) Алтинбаш Нусрет, Німеччина, Туреччина, 14% 4) Алтинбаш Ваккас, Туреччина, 11% 5) Алтинбаш Алі, Туреччина, 11% 6) Алтинбаш Інан, Туреччина, 10% 7) Алтинбаш Мехмет Атакан, Туреччина, 0,3%	10 7) АТ «ALTINBAS HOLDING ANONIM SIRKETI» AS., Туреччина, акціонер банку, 58% 8) АТ «CREDITWEST FACTORING ANONIM SIRKETI» AS., Туреччина, акціонер банку, 42% 9) АТ «ALTIHAS HOLDING ANONIM SIRKETI» AS., Туреччина, володіє «ALTINBAS HOLDING ANONIM SIRKETI» AS., 33% 10) АТ «ASV HOLDING ANONIM SIRKETI» AS., Туреччина, володіє «ALTINBAS HOLDING ANONIM SIRKETI» AS., 33%	Родина Алтинбаш (асоційовані особи) = «ASV HOLDING Anonim Şirketi» + «ALTINBAŞ HOLDING Anonim Şirketi» + «Creditwest Factoring Anonim Sirketi» ⇒ АТ «КРЕДИТВЕСТ БАНК»

<p>ПАТ «МТБ Банк»</p>	<p>68003, м. Чорноморськ, проспект Миру, 28</p>	<p>6 1) Партікевич Михайло Валентинович, Україна, 70% 2) Аліхані Хамед, Франція + ОАЕ, 20% 3) Кралов Юрій Олександрович, Україна, 10% 4) Згуров Ігор, Україна + ОАЕ, 4% 5) Учитель Ігор, Україна + ОАЕ, 1% 6) Буркинський Ігор, Україна + ОАЕ, 1%</p>	<p>4 1) САГГАРКО ЛІМІТЕД, Кіпр, 70% 2) Аліхані Хамед, Франція + ОАЕ, 20% 3) Згуров Ігор, Україна + ОАЕ, 4% 4) Партікевич Михайло Валентинович, Україна, 70% (через юридичну особу з часткою 91%)</p>	<p>САГГАРКО ЛІМІТЕД + ТЕРЕТРА ЛІМІТЕД + ЮК ХОЛДКО ЛІМІТЕД ⇒ ПАТ «МТБ Банк»</p>
<p>АТ «ОТП Банк»</p>	<p>01033, м. Київ, вул. Жилинська, 43</p>	<p>1 1) ВАТ ОТП Банк (OTP Bank Plc.), Угорщина, 100%</p>	<p>1</p>	<p>ВАТ ОТП Банк (OTP Bank Plc.) ⇒ АТ «ОТП Банк»</p>
<p>АТ «Полікомбанк»</p>	<p>14013, м. Чернігів, вул. О. Молодчого, буд. 46</p>	<p>39 Громадяни України з часткою участі від 45% до 0,05%</p>	<p>5 1) ПАТ «Еліта», Україна, 24% 2) ТОВ «Статум Рос», Україна, 18% 3) Тарасовець Микола, Україна, 4% 4) Тарасовець Олександр, Україна, 3%</p>	<p>Родина Тарасовців ⇒ ТОВ «Статум Рос» + ПрАТ «Еліта» (19 акціонерів) + 17 акціонерів - фізичних осіб ⇒ АТ «Полікомбанк»</p>

<p>03115, м. Київ, 1 проспект Перемоги, 107-А</p> <p>АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»</p>	<p>1) ПроКредит Холдинг АГ та Ко. КГаА (ProCredit Holding AG&Co. KGaA), Німеччина, 100%</p>	<p>5) Тарасовець Юрій, Україна, 23%</p> <p>6) 1) ПроКредит Холдинг АГ та Ко. КГаА (ProCredit Holding AG&Co. KGaA), Німеччина, 100%</p> <p>2) Федеративна Республіка Німеччина, в особі федерального Уряду, 10,5%</p> <p>3) ДОЕН Партісіпатіс БВ (DOEN Participaties B.V., Нідерланди, 12,5%</p> <p>4) КфВ (KfW), Німеччина, 13%</p> <p>5) Стічтінг ДОЕН (Stichting DOEN), Нідерланди, 12,5%</p> <p>6) Цайтінгер Інвест ГмбХ (Zeitinger Invest GmbH), Німеччина, 17%</p>	<p>Німеччина + 16 федеральних земель Німеччини Кредитна Установа для Відбудови (KfW) + інші акціонери => ПроКредит Холдинг АГ та Ко => АТ «Прокредит Банк»</p>
<p>01054, м. Київ, вул. Гончара Олесь, буд. 76/2</p> <p>АТ «СКАЙ БАНК»</p>	<p>20 1) Бабаєв Аріф, Казахстан, 99%</p> <p>2) 19 фізичних осіб промадянства України з</p>	<p>1</p>	<p>Бабаєв Аріф + інші акціонери банку, що не є остаточними ключовими учасниками, Україна:</p>

		часткою від 0,28% до 0,003%		1. 2 юридичні особи – 0,002992% 2. 19 фізичних осіб – 0,040595% ⇒ АТ «Скай Банк»
АТ «Банк ТРАСТ-КАПІТАЛ»	01103, м. Київ, вул.Підвисоцького, буд. №7	1) 1) Кравченко Ірина Юріївна, Україна, 100%	1	Кравченко Ірина Юріївна ⇒ АТ «Банк Траст-капітал»
АТ «Державний експортно-імпорتنний банк України»	03150, м. Київ, вул. Антоновича, 127	1) 1) Держава в особі Кабінету Міністрів України	1	Держава в особі Кабінету Міністрів України ⇒ АТ «Державний експортно-імпорتنний банк України»
Всього - 13, з них 12 (92%) - акціонерні товариства, 1 (8%) - публічне акціонерне товариство	Київ - 10 (77%) Чорноморськ - 1 (8%) Чернігів - 1 (8%) Одеса - 1 (8%)	Всього - 88 ключових учасників Середня кількість акціонерів у 1 банку - 6,8	Всього - 43 особи Середня кількість - 3,3	

Всього у ході дослідження нами проаналізовано дані 13 банківських організацій із загального списку 64 банків, представлених на сайті Національного банку України, що становить 20% (крок для формування випадкової вибіркової сукупності - 5, загальний список представлено у додатках до дослідження).

Серед проаналізованих банків 12 (92% від кількості проаналізованих) - це акціонерні товариства, 1 (8%) - публічне акціонерне товариство.

Переважає частина (77%) банківських установ зареєстровано у м. Київ, лише 23% - у інших містах України, а саме: Чорноморськ - 1 (8%), Чернігів - 1 (8%), Одеса - 1 (8%).

Ключові учасники у структурі власності

Всього ключовими учасниками у структурі власності банків України є 88 осіб (фізичних або юридичних). З них юридичних осіб - 3 (3%), фізичних осіб - 85 (97%).

Середня кількість акціонерів у 1 банку - 6,8.

З них:

- 7 банків (54%) мають 1 акціонера
- 3 банки (23%) - 6 або 7 акціонерів
- 2 банки (15%) - 20 і більше акціонерів
- 1 банк (8%) - 2 акціонери

З 88 ключових учасників у структурі банків України громадянство України мають 17 осіб, що становить лише 19%. Громадянство інших країн, відповідно - 71 особа (81%).

Розподіл ключових осіб за громадянством інших країн:

- Туреччина - 7 (54%) осіб
- ОАЕ - 5 (38%) осіб
- Британія - 3 (23%) осіб

НУБІП УКРАЇНИ

- Казахстан – 2 (15%) осіб
- Німеччина – 2 (15%) осіб
- Франція – 1 (8%) осіб
- Угорщина – 1 (8%) осіб

Власники істотної участі у банку

Усього у проаналізованих нами даних 43 фізичні і/або юридичні особи є власниками істотної участі у банках України (середній показник – 3,3 особи в одному банку). 19 осіб мають статус юридичних, що становить 44% від загальної кількості власників. Інші власники – фізичні особи, їхня частка – 56%.

НУБІП УКРАЇНИ

З них:

- 6 банків (46%) мають 1 власника істотної участі;
- 2 банки (15%) – 3 власників
- 2 банки (15%) – 6 власників
- по 1 банку (по 8%) – 4, 5 і 10 власників, відповідно.

НУБІП УКРАЇНИ

Отримані дані компаративного аналізу дозволяють сформулювати наступні висновки. Стан корпоративного управління банківських установ в Україні перебуває на етапі становлення. Переважна частина банків (54%) мають лише одного акціонера, що унеможливує реалізацію корпоративного управління та прийняття корпоративних рішень.

НУБІП УКРАЇНИ

Хоча серед проаналізованих нами даних банківських установ усі мають статус акціонерних товариств, зокрема, 12 банків (92%) – це акціонерні товариства, 1 (8%) банк – публічне акціонерне товариство, але їхні капітали зосереджені переважно у руках однієї або декількох осіб. Середня кількість акціонерів у 1 банку – 6,8 осіб, але такі високі цифри отримані через наявність 2 банків, які мають більше 20 акціонерів: АТ «СКАЙ БАНК» (20 акціонерів), АТ «Полікомбанк» (39 акціонерів). Збільшення кількості акціонерів призводить до суттєвого зниження акцій та, відповідно, можливостей щодо прийняття

НУБІП УКРАЇНИ

рішень. Важливо відзначити, що акціями саме цих 2 банків володіють фізичні особи, які є громадянами України.

Іноді структуру управління капіталом банку реалізовано родинами, у яких акціонери пов'язані сімейними зв'язками (3 банки або 23% від загальної кількості проаналізованих даних). Більшість акціонерів українських банківських установ є громадянами інших держав (81%), що також відображається у стилі та стратегії управління.

На нашу думку, банківські установи України потребують системної підтримки з боку держави, а також науково обгрунтованого підґрунтя для збільшення ролі корпоративного управління через перерозподіл ресурсів, зокрема збільшення кількості банківських установ з ключовими власниками, які є громадянами України.

Висновки до другого розділу

У другому розділі нами побудовано і реалізовано програму емпіричного дослідження щодо вивчення стану корпоративного управління банківських установ. Емпірична частина дослідження реалізована із застосуванням кваліметричного підходу, який передбачає вивчення якісних характеристик предмету пізнання через кількісні оцінки їх прояву. Основним методом емпіричного дослідження обрано компаративний аналіз.

В основу емпіричного дослідження покладено припущення, що стан корпоративного управління банківських установ в Україні є залежним від переважаючої структури управління банками. Мета - підтвердження або заперечення визначеної гіпотези, а саме: дослідити стан корпоративного управління банківських установ, ґрунтуючись на структурі їх власності. Основне завдання емпіричної частини дослідження: охарактеризувати стан

корпоративного управління у банківських установах України. Джерельною базою дослідження виступають дані Національного банку України щодо структури власності банків в Україні, які документують звітні і моніторингові результати їх управління. Для формування цілеспрямованої випадкової (ймовірнісної) *вибіркової* сукупності джерельної бази нами було проаналізовано кожний п'ятий банк із загального списку банків.

Нами знайдено і використано для компаративного аналізу дані щодо структури власності банківських організацій в Україні за такими напрямками: назва банківської установи; офіційна адреса; ключові учасники у структурі власності (кількість, імена, громадянство, сукупна участь у банку у %); власники істотної участі у банку (кількість, назви або імена, громадянство, взаємозв'язок); структура власності.

Сформульовано висновок, що стан корпоративного управління банківських установ в Україні перебуває на етапі становлення. Переважна частина банків (54%) мають лише одного акціонера, що унеможлиблює реалізацію корпоративного управління та прийняття корпоративних рішень.

Хоча серед проаналізованих нами даних банківських установ усі мають статус акціонерних товариств, зокрема, 12 банків (92%) - це акціонерні товариства, 1 (8%) банк - публічне акціонерне товариство, але їхні капітали зосереджені переважно у руках однієї або декількох осіб. Середня кількість акціонерів у 1 банку - 6,8 осіб, але такі високі цифри отримані через наявність 2 банків, які мають більше 20 акціонерів: АТ «СКАЙ БАНК» (20 акціонерів), АТ «Полікомбанк» (39 акціонерів). Збільшення кількості акціонерів призводить до суттєвого зниження акцій та, відповідно, можливостей щодо прийняття рішень. Важливо відзначити, що акціями саме цих 2 банків володіють фізичні особи, які є громадянами України. Іноді структуру управління капіталом банку реалізовано родинами, у яких акціонери пов'язані сімейними зв'язками (3 банки або 23% від загальної кількості проаналізованих даних). Більшість акціонерів

українських банківських установ є громадянами інших держав (81%), що також відображається у стилі та стратегії управління.

Встановлено, що банківські установи України потребують системної підтримки з боку держави, а також науково обгрунтованого підґрунтя для збільшення ролі корпоративного управління через перерозподіл ресурсів, зокрема збільшення кількості банківських установ з ключовими власниками, які є громадянами України і здійснюють управління банківськими установами на засадах методології корпоративного управління.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКА ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ3.1. Огляд основних показників діяльності банківського сектору
України у військовий час (на основі інформації Національного банку
України)

Станом на серпень 2023 року кількість діючих банків в Україні становить 65. У липні у державну власність передано системно важливий Сенс Банк (3% активів сектору) відповідно до законодавства про санкції. Також 1 серпня через систематичне порушення вимог у сфері фінансового моніторингу відкликано ліцензію та розпочато ліквідацію невеликого банку “Конкорд”.

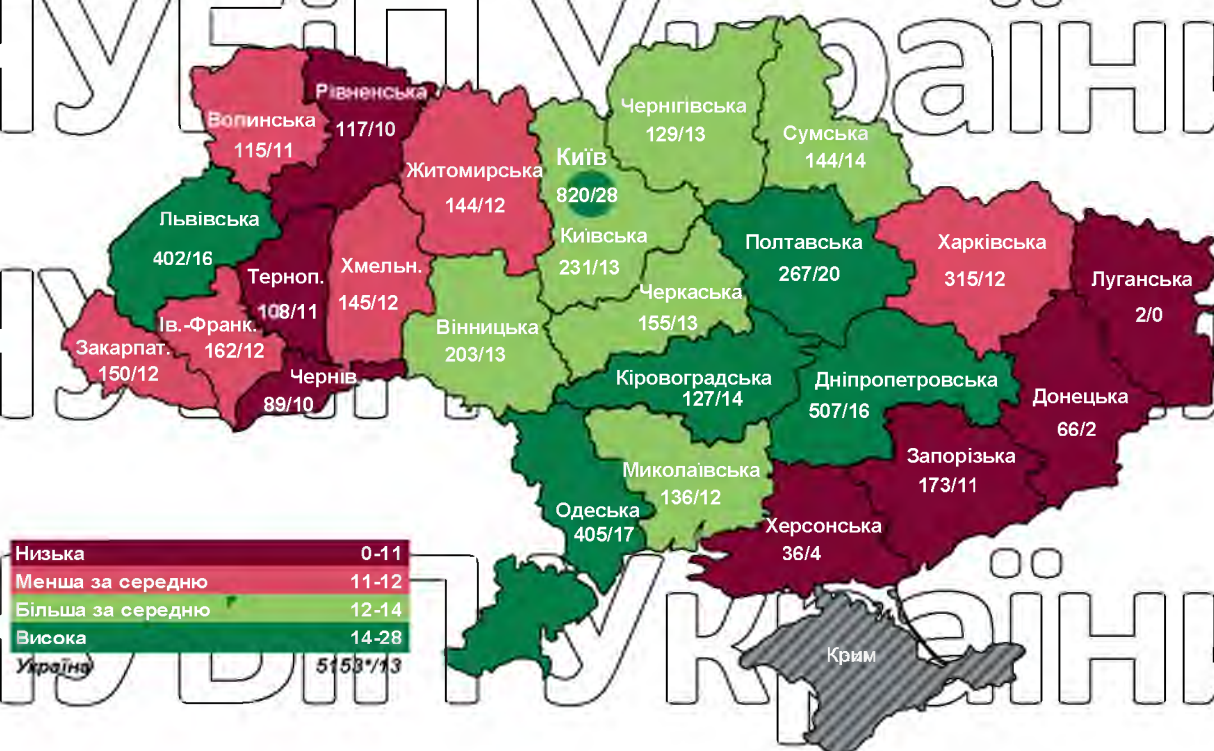


Рис. 3.1 Діючі структурні підрозділи банків в окремих регіонах на 1 липня 2023 р., од./од. на 100 тис. населення, дані НБУ

За II квартал 2023 року частка державних банків знизилася на 0.7 в. п. до 50.2%. Водночас враховуючи перехід системно важливого Сенс Банку до групи державних, частка цієї групи в активах сектору в липні перевищила 53%.

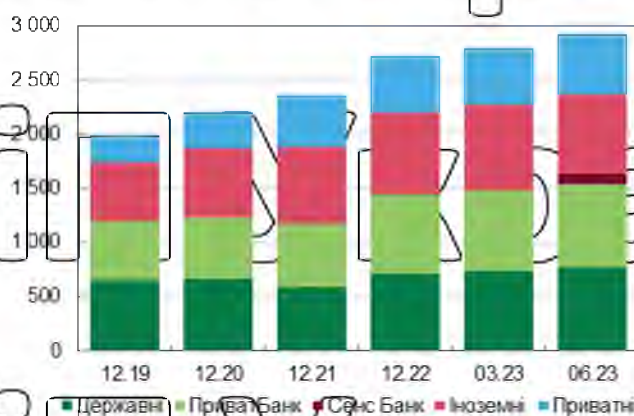


Рис. 3.2. Загальні активи банків України, у млрд. грн, серпень 2023, дані НБУ

Згідно даних дослідження Мопсува (Рада Європи, 2017 і 2019), Україна визначається як країна із високим ризиком корупції та незаконної економічної діяльності. Орієнтованість фінансової системи України на банки спричиняє вразливість до злочинів щодо відмивання грошей, які проходять крізь мережу небанківських фінансових посередників. Зокрема, дослідниками відзначається, що до липня 2020 року не банківський фінансовий сектор переважно залишався нерегульованим. Однак, Україна здійснювала імплементацію Стратегії фінансового сектору 2015-2020, а також нової стратегії, затвердженої до 2025 року, а також впроваджувала реформи корпоративного управління в державних банках під наглядом Національного банку України [41].

У 2020 році в Україні працювало 75 банків, включно з ц'ятьма державними банками:

- Акціонерне товариство «Державний експортно-імпорتنний банк України» (Укрексімбанк)

• Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»
(Ощадбанк)

• Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк»
(ПриватБанк)

• Акціонерне товариство акціонерний банк «Укргазбанк»
(Укргазбанк)

• Розрахунковий центр (Розрахунковий центр)

Ці банки регулюються Національним банком України, який є центральним

органом державного управління та незалежним регулятором банківського

сектору. НБУ не здійснює функцій власника по відношенню до державних

банків, за винятком Розрахункового центру, який відповідає лише за грошові

розрахунки й транзакції із цінними паперами, а також із іншими фінансовими

інструментами фондової біржі та позабіржових операцій [41].

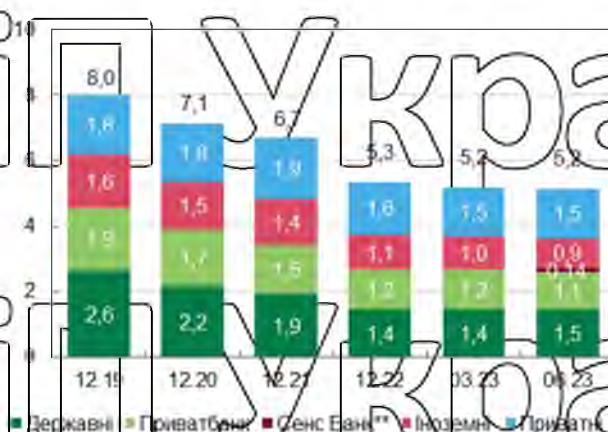


Рис. 3.3. Кількість структурних підрозділів банків, у тис. од., серпень 2023, дані НБУ

Обсяг чистих активів платоспроможних банків зріс за II квартал 2023 року на 5.6%. Передусім фінустанови надалі нарощували обсяги депозитних

сертифікатів НБУ. Квітневе запровадження тримісячних депозитних

сертифікатів із вищою доходністю стимулювали вкладення банків у цей

інструмент. На початок липня 2023 вони налічували вже близько 162 млрд грн.

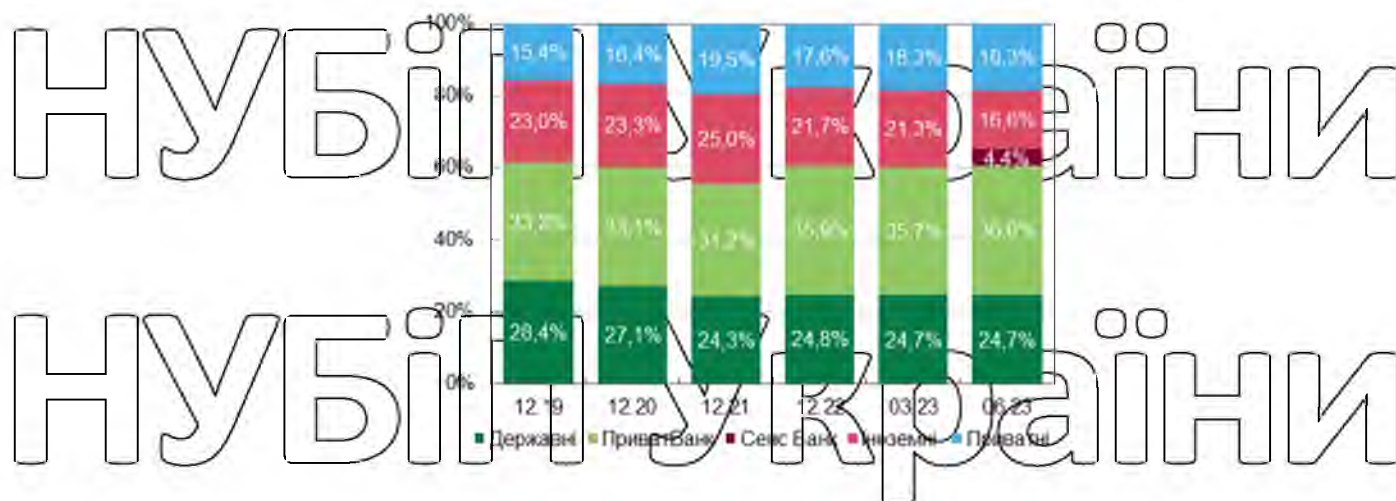


Рис. 3.4. Розподіл депозитів фізичних осіб за групами банків, у %, серпень 2023, дані НБУ

Чистий гривневий корпоративний кредитний портфель скорочувався протягом перших двох місяців кварталу, проте в червні дещо зріс вперше за останні 12 місяців. Загалом за II квартал 2023 року обсяг гривневого корпоративного кредитного портфеля знизився на 3.2%, валютного – на 3.7% у доларовому еквіваленті. Водночас, у приватних банках та у Приватбанку гривневі корпоративні кредити зростали. Попит на позики залишається пригніченим, проте за результатами опитування банків у II кварталі більше половини респондентів повідомили про збільшення попиту на позики з боку малого та середнього бізнесу. Кредитування триває переважно в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%», обсяг валових позик за програмою у II кварталі 2023 року зріс на 8.2% порівняно із першим кварталом 2023. Однак збільшення гривневого кредитного портфеля завдяки цій програмі, передусім у сільському господарстві та торгівлі, далі нівелювалося більшими сумами погашення інших кредитів. Кредити в межах програми і надалі формують близько третини працюючого валового портфеля гривневих кредитів бізнесу.

Обсяги чистого роздрібного гривневого кредитного портфеля в II кварталі 2023 зросли вперше з початку повномасштабного вторгнення на 4.5% за квартал, завдяки відновленню карткового кредитування. Нарощування спостерігалося в усіх групах банків, крім іноземних. Також у II 2023 року

кварталі зросли обсяги іпотечного кредитування – на 2.7% або на 0.3 млрд грн, передусім завдяки видачі позик на 1.1 млрд. грн за програмою “єОселя”, що перевищили обсяги погашень.

Визнання банками кредитних втрат унаслідок війни призупинилося. У цілому за II квартал питома вага непрацюючих кредитів зросла мінімально, на 0.1 в. п. до 38.9%, з лютого 2022 року на 12.4 в. п. Частка непрацюючих кредитів фізичним особам у II кварталі вперше з початку воєнного стану знизилася – на 2.0 в. п. (зокрема за рахунок списання непрацюючих кредитів).

Водночас за кредитами бізнесу вона зросла на 0.4 в. п.

Щодо фондування, то обсяги зобов'язань платоспроможних банків за II квартал зросли на 5.3% за рахунок приросту коштів клієнтів, більшою мірою бізнесу. Частка останніх у структурі зобов'язань зросла до 49.5%. Загалом кошти клієнтів формують вже майже 92% фондування банків. Банки не потребують ресурсів з інших джерел та поступово повертають дороге рефінансування НБУ – його частка за квартал скоротилася майже вчетверо до 0.2% (рівень липня 2008 року). Валовий зовнішній борг наприкінці I кварталу 2023 знизився ще на 8.8% порівняно з показниками попереднього кварталу – до 1.9 млрд дол. США.

За II квартал 2023 обсяги гривневих коштів фізичних осіб зросли на 7.5%. Зростання придивилося в червні, зокрема за рахунок надходжень на поточні рахунки.

Строкові кошти населення у гривні зросли на 14.1% за квартал (серпень 2023). Банки у відповідь на зміни в монетарній політиці НБУ дедалі активніше конкурували ставками за довші депозити. Лідерами за приростом строкових коштів у гривні стали приватні банки – на 19.5%.

Кошти фізичних осіб в іноземній валюті за квартал скоротилися на 5.5%, швидше скорочувалися строкові вклади – на 13.5%. Обсяги валютних коштів знижувалися за всіма групами банків, крім іноземних, найвідчутніше в Приватбанку (на 31%) та приватних фінустановах (на 19.4%). Рушієм зниження

стало зміцнення готівкового обмінного курсу з початку року, що зменшило дохідність валютних вкладів та призвело до скорочення попиту на них. Відповідно знизилися обсяги купівлі безготівкової валюти для розміщення на депозит на 55.6% та депозити із захистом від зміни курсу – на 61.2%.

Обсяги гривневих корпоративних вкладів зросли на 12.9% за квартал, хоча темпи зростання сповільнювалися протягом кварталу. Кошти у валюті зростали повільніше – на 6.8%. Значний приріст валютних коштів бізнесу у держбанках, на 24% за квартал, забезпечили передусім державні компанії.

Рівень доларизації коштів клієнтів за квартал знизився на 2.1 в. п. до 36%. Для коштів населення скорочення було значнішим, до 34.6%, унаслідок нарощення коштів у гривні та зниження популярності валютних вкладів.

Упродовж II кварталу 2023 року облікова ставка НБУ залишалася на рівні 25% річних, поки не була знижена наприкінці липня до 22% річних. З квітня у разі активного залучення гривневих депозитів населення строком понад три місяці банки отримали можливість вкладати кошти у тримісячні депозитні сертифікати НБУ. Процентна ставка за ними дорівнювала обліковій, що вище, ніж за овернайт. Це стимулювало банки і надалі збільшувати ставки за строковими депозитами. В середньому вартість тримісячних депозитів фізичних осіб зросла на 1.6 в. п. за квартал до 14%. Сред між тримісячними та річними депозитами знизився до 1.2 в. п. на кінець кварталу.

Вартість коштів суб'єктів господарювання також збільшилася до 14.1% річних. Високі ставки для бізнесу пропонувалися переважно державними (крім Приватбанку) та приватними банками.

Упродовж II кварталу 2023 року ставки за кредитами фізичних осіб депо знизилися – до 28.5% річних, а за кредитами бізнесу коливалися близько 20% річних.

У II кварталі банківський сектор отримав майже стільки ж прибутку, як і в першому кварталі, – 34 млрд. грн, близько 40% якого забезпечив Приватбанк.

Прибуток зумовлено стабільним зростанням чистого процентного доходу, передусім від високоліквідних активів, та майже нульовим резервуванням. Збиток за квартал у розмірі 0.01 млрд. грн сформували 15 малих банків (з початку року – 8).

Операційна ефективність банків зберігалася високою. Зростання операційних витрат у річному обчисленні було співмірним зі зростанням доходів. Тож співвідношення операційних витрат і операційного доходу (CIR) становило 39.9% порівняно з 39.4% у відповідному періоді минулого 2022 року.

За підсумками кварталу операційно прибутковими було 53 установи.

Процентні доходи банків зросли на понад 50% у річному обчисленні. Найбільшу частку у процентних доходах становлять надходження від депозитних сертифікатів НБУ та ОВДП: 52% за квартал. Темпи зростання процентних доходів від суб'єктів господарювання сповільнилися до 19.3% у річному обчисленні, а процентні надходження від фізичних осіб і далі скорочувалися. Процентні витрати за рахунок значної частки дешевих поточних рахунків у портфелі зростали помірніше за доходи. Тож чистий процентний дохід за квартал зріс на 40.2% у річному обчисленні. Чистий комісійний дохід знижувався у квітні-травні, однак у червні відновився до рівня березня. Порівняно з попереднім кварталом він був на 3% меншим, але в річному обчисленні зріс на 24.3%. Його динаміка значною мірою визначалась обсягом операцій з платіжними картками.

Прибуток від операцій купівлі-продажу валюти скорочувався, хоча залишався вищим, ніж у 2021 році.

Протягом III кварталу банки розформували резерви під кредити та дебіторську заборгованість, натомість доформували 3.4 млрд. грн резервів під ОВДП через зміну обсягів та строків портфеля. Сукупні відрахування до резервів за квартал становили лише 0.8 млрд грн.

Експерти Національного банку України основними перспективами та ризиками діяльності банківського сектору визначають:

1) Зниження облікової ставки НБУ наприкінці липня визначило початок циклу пом'якшення монетарної політики. Це зумовило зниження ринкових відсоткових ставок. Проте банки зберегли високу чисту процентну маржу, тож ризики прибутковості для них помірні.

2) Відновлення економіки знижує кредитний ризик. Для оцінки обсягу втрат від кредитного ризику та ймовірної потреби у капіталі НБУ проводить оцінку стійкості 20 найбільших банків. Перші результати діагностики оптимістичні: суттєвих недооцінок кредитного ризику НБУ не виявив. Тож потреба в капіталі для сектору навряд чи буде значною. Більшість банків, ймовірно, зможе відновити капітал за рахунок поточних прибутків.

3) За результатами оцінки стійкості пріоритетом НБУ буде запровадження нових вимог до достатності капіталу, впровадження відкладених заходів та поновлення вимог до формування буферів капіталу. До виконання цих вимог обмеження на розподіл банками капіталу залишатимуться у силі.

4) Роль і частка державних банків зростає. Аби сектор надалі ефективно працював, попри підвищення концентрації й пов'язані з цим ризики, завдання та стратегії державних банків повинні бути оновлені з урахуванням тривалих умов безпекової невизначеності.

Таким чином, у першому і другому кварталах 2023 року у банківському секторі України переважали такі тенденції:

- фондування зростало за рахунок коштів населення і навіть більше – бізнесу;
- строкова структура коштів клієнтів поліщувалася завдяки подальшому підвищенню депозитних ставок;
- обсяг чистих активів сектору зріс передусім через вищі вкладення в ОВДП і депозитні сертифікати НБУ;
- чистий портфель кредитів бізнесу далі скорочувався, проте почав відновлюватися попит на споживі кредити;

• значні процентні доходи від високоякісних ліквідних активів і надходження від бізнескредитів забезпечили подальше зростання процентного доходу сектору;

- банки демонстрували високу операційну ефективність;

- завдяки поступовому відновленню економіки резервування було майже нульовим.

Разом ці фактори, за даними НБУ, зумовили значний прибуток сектору.

У липні НБУ розпочав цикл зниження облікової ставки, проте процентні доходи банків стійкі і чиста процентна маржа висока, тож ризики прибутковості нині невисокі [40].

Таким чином, проведений аналіз ситуації у банківському секторі свідчить, що в умовах повномасштабної війни банківські установи мають як успіхи, так і труднощі в реалізації статутних цілей діяльності. Водночас,

корпоративне управління банківськими установами носить швидше зовнішній, декларативний характер внаслідок відсутності доступності інформації щодо фінансових і змістових показників діяльності.

3.2. Зарубіжний досвід організації корпоративного управління у банківській установі

Вивчення світового досвіду управління банківськими установами дозволяє охарактеризувати стан і процес розвитку ефективних форм і стилів управління, одним з яких є корпоративне управління. У дослідженні

Н. Деевої [15] зазначається, що зарубіжний досвід доводить, що використання корпоративного управління для банківських систем дозволяє мінімізувати наслідки економічних криз у банківській системі, натомість, відсутність

методологічного грамотного корпоративного управління призводить до конфлікту інтересів і зниження ефективності.

У країнах Європейського Союзу стандартами реалізації корпоративного управління виступають нормативні акти таких організацій, як ЕВА [53] та Європейського центрального банку [52], а також Базельського комітету з банківського нагляду, зокрема Принципи корпоративного управління для банків [54]. В Україні зазначені стандарти розробляють регулятор фондового ринку [27] і Національний банк України [32]. Світовий досвід запровадження стандартів викладено в документах організації ОЕСР [24]. Ці документи враховують досвід глобальної фінансової кризи і покликані забезпечити ефективне управління банками за рахунок ухвалення уповноваженими особами та органами зважених рішень, підвищення відповідальності, уникнення конфлікту інтересів, сприяння публічному розкриттю інформації [4].

В. Бортніков констатує, що в Україні теорія і практика корпоративного управління обходить увагою такі складні питання, як відбір, оцінка і винагорода вищих керівників державних банків, висувачи загальні пропозиції або вважають головним ухвалення стандартів, а саме наявність політик (корпоративного кодексу поведінки, декларації місії і цінностей, стратегічного плану, конфліктів інтересів) і посад (корпоративного секретаря, незалежних директорів). Саме через інформаційну непрозорість практично неможливо оцінити, наскільки прийняті політики адекватні і дотримують, а посадовці належно виконують свої функції; це призводить до домінування форми над змістом [4]. Автор описує досвід реалізації корпоративного управління державними банками у Словенії, Хорватії, Польщі.

Зокрема, у Словенії правління банку розвитку складається лише з двох осіб - голови і його заступника, але також існує інститут виконавчих директорів, і кожний з п'яти директорів відповідає за певний блок питань:

- Виконавчий директор І: сфери відповідальності - корпоративний банкінг, фінансові установи та фонд фондів, фінансування проєктів та

експорту; функції - розробка продуктів та програм ЄС, маркетинг та стосунки з громадськістю (PR);

- Виконавчий директор II: сфери відповідальності - управління проблемними інвестиціями; функції - кредитний аналіз, підтримка ринку, IT, технології;

- Виконавчий директор III: сфери відповідальності - кредитне та інвестиційне страхування; функції - юридичні та позовні вимоги, загальні питання та кадри;

- Виконавчий директор IV: функції - бек-офіс та оплата, бухгалтерський облік, звітність;

- Виконавчий директор V: сфери відповідальності - казначейство; функції - дослідження та стратегія, контроль.

Аналогічна організаційна структура притаманна Хорватському банку розвитку, де функціонують три ланки вищого управління: наглядова рада, правління і старші виконавчі директори.

Для європейських банків важливою вимогою включення людини до складу вищих керівників є визначення ділової репутації претендентів як відсутність ознак поганої репутації: немає ніяких доказів щодо поганої репутації, і немає підстав сумніватися в добрій репутації людини; немає кримінального чи адміністративного провадження, що тривають або завершені, маючи вплив на репутацію призначуваної особи чи установи або заважати виконувати конкретній особі свої функції.

Механізм винагороди вищому управлінському персоналу вважається одним із найважливіших інструментів корпоративного управління. Цей механізм, належним чином налаштований, має сприяти усуненню конфлікту інтересів акціонерів і керівників через те, що можуть виникати розбіжності в цілях та мотивації акціонерів і керівників. Хибна мотивація керівників може бути причиною недбалого виконання ними фідучіарних обов'язків. З одного боку, акціонери прагнуть максимізувати ринкову вартість підприємства (для

державного банку кінцевою метою буде підвищення національного добробуту, сталого розвитку). З другого боку, керівники традиційно орієнтуються на короткотермінові результати (якщо інші не будуть поставлені акціонерами).

З одного боку, неправильно мотивовані керівники можуть виявити небажання ризикувати, викликане побоюванням втратити свою посаду, а також браком стимулів, що спонукають до ухвалення ризикованих рішень.

Наприклад, фіксована заробітна плата і відсутність стимулів у формі премій за підвищення ефективності діяльності банку або здійснення ефективної інвестиції змушує керівників неохоче сприймати ризики. Занадто

консервативне управління підприємством може завадити його розвитку, підриваючи інтереси акціонерів. З іншого боку, завдяки системі стимулів керівники можуть виявляти надмірну схильність до ризику, що призведе в разі його кристалізації до значних збитків і навіть до неплатоспроможності банку.

Висока прибутковість у короткостроковій перспективі може обернутися збитками в наступні періоди і безвідповідальністю тих, хто ухвалював необачливі рішення. Цей момент особливо важливий у зв'язку з тим, що керівники державної корпорації розпоряджаються майном держави. Ідеальна

система корпоративного управління повинна створити передумови для усунення зазначених конфліктів [4].

Національний банк України рекомендує банкам установлювати систему винагороди, яка забезпечує ефективне управління ризиками, ураховує стратегічні цілі банку і сприяє дотриманню корпоративних цінностей. В

українських реаліях банки воліють приховувати розміри та обґрунтування фінансового стимулювання керівних кадрів. Натомість, ці цифри є відкритими для державних банків Європи: наприклад польський банк розвитку BGK

повністю розкриває інформацію про систему винагороди для вищого менеджменту, що пояснюється рядом передумов: 1) політика винагороди

відповідає нормативним вимогам, стратегії та цінностям BGK і спрямована на зменшення ризиків; 2) система оплати праці включає базову винагороду і

змінні компоненти винагороди (премії за виконання цільових показників);
 3) здебільшого, винагорода має бути порівняною з рівнем винагороди у приватному секторі і не стимулювати менеджерів до надмірних ризиків в операціях ВГК. Банк не розкриває структуру винагороди (додаткові виплати, скоріше за все, відносять до різних пільг або субсидій і не є суттєвими), але дозволяє порівнювати рівні винагороди з ринком [4].

У науковій літературі описано такі основні світові моделі корпоративного управління: англо-американська, японська, німецька або західноєвропейська.

Нами побудовано узагальнюючу таблицю світових моделей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.
 Світові моделі корпоративного управління

Назва моделі та країни, що її використовують	Ключові учасники	Зміст моделі
Англо-американська модель (США, Велика Британія, Канада, Австралія, Нова Зеландія)	Менеджери, директори, акціонери (особливо інституційні), урядові агентства, саморегульовальні організації, консалтингові фірми	В основі – принцип суверенітету акціонерів. Інтереси корпорації ототожнюються з інтересами її акціонерів, а менеджери виступають агентами акціонерів, що здійснюють управлінську діяльність в інтересах акціонерів. Механізм корпоративного контролю – фондовий ринок із широким набором різних фінансових інструментів.

НУБІП	України	Основні передумови – ліквідність, прозорість інформації, наявність спеціалізованих інститутів (інвестиційних банків, консалтингових фірм), здатних аналізувати й інтерпретувати отриману інформацію, забезпечення належного правового захисту інтересів як акціонерів, так і корпорацій, чітка регламентація ролі держави в економічних процесах
НУБІП	України	
НУБІП	України	
Японська модель (Японія)	Ключовий банк і кейрецу (мережа афілійованих компаній, що характеризується загальним позиковим акціонерним капіталом, торгівлею товарами і послугами та неформальними діловими контактами) – два різні елементи японської моделі, які водночас дублюють і	усі компанії, що входять до цієї чи іншої групи, є акціонерами один до одного (завдяки взаємній участі в капіталі), а також продавцями і покупцями продукції. Тому мета їх зустрічей – розроблення узгодженої політики у сфері виробництва, ціноутворення, ринкових квот, умов продажу на внутрішньому і зовнішньому ринках. Тенденція до взаємної участі під час реалізації проектів спостерігається і під час створення зарубіжних
НУБІП	України	
НУБІП	України	
НУБІП	України	

<p>НУБІП</p>	<p>доповнюють один одного. Чотири основні учасники:</p>	<p>одного японських підприємств корпорацій. дочірніх підприємств японських корпорацій.</p>
<p>НУБІП</p>	<p>банк і афілійована компанія (кейрецу) (основні внутрішні акціонери корпорації), менеджери й уряд</p>	<p>України</p>
<p>НУБІП</p> <p>Західноєвропейська (німецька) модель (Німеччина)</p>	<p>Банки і корпоративні акціонери. одночасно акціонером кредитором, емітентом цінних паперів і боргових зобов'язань, депозитарієм і агентом, що голосує на річних загальних зборах</p>	<p>Банки це довгострокові акціонери німецьких корпорацій і, подібно до японської моделі, представників банків обирають у раду директорів. Проте на відміну від японської моделі, де представників банків обирають у раду тільки в період спаду, в Німеччині представництво банків у раді постійне.</p>
<p>НУБІП</p>	<p>України</p>	<p>України</p>
<p>НУБІП</p>	<p>України</p>	<p>України</p>
<p>НУБІП</p>	<p>України</p>	<p>України</p>
<p>НУБІП</p>	<p>України</p>	<p>України</p> <p>Німецька модель має три унікальні особливості, що відрізняють її від інших моделей: двопалатне правління, що складається із виконавчої (чиновники корпорації) і наглядової</p>

НУБІП	України	(спостережної) (працівники/службовці компанії і акціонери) рад;
НУБІП	України	узакононені обмеження прав акціонерів щодо голосування, тобто статут підприємства
НУБІП	України	обмежує кількість голосів, які акціонер має на зборах, що може не збігатися з кількістю акцій, власником яких він є.
НУБІП	України	Основна відмінність німецької системи фінансової звітності полягає в тому, що німецьким корпораціям дозволено мати значний нерозподілений прибуток, що дає можливість компаніям знижувати свою вартість
НУБІП	України	
НУБІП	України	

Таким чином, рекомендаціями щодо розвитку корпоративного управління банківських установ в Україні, побудованими на основі вивчення зарубіжного досвіду, можуть бути:

- Використання європейських критеріїв ЕВА щодо складу і кваліфікації членів правління.
- Розкриття інформації про структуру винагороди у спеціальному звіті про корпоративне управління банківської установи для забезпечення її прозорості.

НУБІП України

- Включення до системи винагороди керівників банків показників результативності (прибутковості капіталу та активів) з урахуванням ризиків, з акцентом на довгострокових результатах.

- Рівень винагороди членів правління не повинен перевищувати середній рівень винагороди для банків з аналогічним розміром активів.

- Сприяння підвищенню довіри учасників ринку до банку через зміцнення відповідальності та зацікавленості керівників у високих результатах, підвищення ефективності діяльності банку, успішну реалізацію довгострокових цілей.

- Перегляд визначення прийнятної ділової репутації, щоб запобігти просуванню на посади в державних банках осіб із досвідом управління проблемними банками, причетних тією чи іншою мірою до їхнього краху.

- Оприлюднення державними банками організаційної структури і розподіл функцій (повноважень) між членами правління, дизайну схеми винагороди членів правління та структури і рівня оплати вищих керівників.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі магістерської кваліфікаційній роботі нами висвітлено стан банківської системи України, представлено зарубіжний досвід корпоративного управління банківськими установами та описано рекомендації щодо розвитку корпоративного управління банківських установ.

Основними перспективами та ризиками діяльності банківського сектору визначено: 1) Зниження облікової ставки НБУ наприкінці липня визначило початок циклу пом'якшення монетарної політики. Це зумовить зниження ринкових відсоткових ставок. Проте банки зосредили високу чисту процентну маржу, тож ризики прибутковості для них помірні. 2) Відновлення економіки

знижує кредитний ризик. Для оцінки обсягу втрат від кредитного ризику та ймовірної потреби у капіталі НБУ проводить оцінку стійкості 20 найбільших банків. Перні результати діагностики оптимістичні: суттєвих недооцінок кредитного ризику НБУ не виявив. Тож потреба в капіталі для сектору навряд чи буде значною. Більшість банків, ймовірно, зможе відновити капітал за рахунок поточних прибутків. 3) За результатами оцінки стійкості пріоритетом НБУ буде запровадження нових вимог до достатності капіталу, впровадження відкладених заходів та поновлення вимог до формування буферів капіталу. До виконання цих вимог обмеження на розподіл банками капіталу залишатимуться у силі. 4) Роль і частка державних банків зростає. Аби сектор надалі ефективно працював, попри підвищення концентрації й пов'язані з цим ризики, завдання та стратегії державних банків повинні бути оновлені з урахуванням тривалих умов безпекової невизначеності.

Основними тенденціями розвитку банківських установ у 2023 році є: фондування зростало за рахунок коштів населення і навіть більше – бізнесу; строкова структура коштів клієнтів поліпшувалася завдяки подальшому підвищенню депозитних ставок; обсяг чистих активів сектору зріс передусім через вищі вкладення в ОВДП і депозитні сертифікати НБУ; чистий портфель кредитів бізнесу далі скорочувався, проте почав відновлюватися попит на споживчі кредити; значні процентні доходи від високоякісних ліквідних активів і надходження від бізнескредитів забезпечили подальше зростання процентного доходу сектору; банки демонстрували високу операційну ефективність; завдяки поступовому відновленню економіки резервування було майже нульовим.

Проаналізований зарубіжний досвід доводить, що використання корпоративного управління для банківських систем дозволяє мінімізувати наслідки економічних криз у банківській системі; натомість, відсутність методологічного грамотного корпоративного управління призводить до конфлікту інтересів і зниження ефективності. У країнах Європейського Союзу стандартами реалізації корпоративного управління виступають нормативні

акти таких організацій, як ЕВА та Європейського центрального банку, а також Базельського комітету з банківського нагляду, зокрема Принципи корпоративного управління для банків. В Україні зазначені стандарти розробляють регулятор фондового ринку і Національний банк України. Світовий досвід запровадження стандартів викладено в документах організації ОЕСР. Ці документи враховують досвід глобальної фінансової кризи і покликані забезпечити ефективне управління банками за рахунок ухвалення уповноваженими особами та органами зважених рішень, підвищення відповідальності, уникнення конфлікту інтересів, сприяння публічному розкриттю інформації.

У розділі проаналізовано основні світові моделі корпоративного управління (англо-американська, японська, німецька або західноєвропейська).

На основі вивченого зарубіжного досвіду рекомендаціями щодо розвитку корпоративного управління банківських установ в Україні передбачено: використання європейських критеріїв ЕВА щодо складу і кваліфікації членів правління; розкриття інформації про структуру винагороди у спеціальному звіті про корпоративне управління банківської установи для забезпечення її прозорості; включення до системи винагороди керівників банків показників результативності (прибутковості капіталу та активів) з урахуванням ризиків, з акцентом на довгострокових результатах; рівень винагороди членів правління не повинен перевищувати середній рівень винагороди для банків з аналогічним розміром активів; сприяння підвищенню довіри учасників ринку до банку через зміцнення відповідальності та зацікавленості керівників у високих результатах, підвищення ефективності діяльності банку, успішну реалізацію довгострокових цілей; перегляд визначення прийнятної ділової релютації, щоб запобігти просуванню на посади в державних банках осіб із досвідом управління проблемними банками, причетних тією чи іншою мірою до їхнього краху; оприлюднення державними банками організаційної структури і розподіл функцій (повноважень) між членами правління, дизайну схеми винагороди членів правління та структури і рівня оплати вищих керівників.

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Організація корпоративного управління банківських установ в Україні є об'єктом теоретичних і практичних досліджень через доведену ефективність застосування принципів корпоративного управління для розвитку економіки країни та зростання добробуту суспільства. Водночас, українські банківські установи мають складнощі з організацією корпоративного управління через низку об'єктивних і суб'єктивних чинників. Магістерська робота присвячена вивченню означених суперечностей між потребою забезпечення сталого розвитку економічних систем та труднощами запровадження досвіду корпоративного управління.

1) У магістерській кваліфікаційній роботі охарактеризовано теоретичні основи та нормативно-правові засади організації корпоративного управління у банківській установі.

Проведено аналіз сутності та змісту терміну «корпоративне управління», яке розглядається як управління корпоративними правами: права власності на частину статутного капіталу, що передбачає право управління ним та одержання відповідного прибутку. У тексті представлено результати термінологічного аналізу залежно від різних підходів до визначення змісту поняття «корпоративне управління», у тому числі подано класифікацію концептуальних уявлень про напрями і підходи до визначення поняття «корпоративне управління» Л.Є. Довгань. Встановлено, що корпоративне управління представляється у науковій літературі як система бізнесових правил, практик та процесів, що використовуються для управління компанією, яку здійснює Рада директорів.

Основними сферами корпоративного управління є сфери екологічної обізнаності, етичної поведінки, корпоративної стратегії, компенсації та управління ризиками. До основних принципів корпоративного управління

належить підзвітність, прозорість, справедливість та відповідальність. Головною функцією корпоративного управління є забезпечити роботу корпорації в інтересах акціонерів, які надали корпорації фінансові ресурси, а також в інтересах інших стейкхолдерів.

Загалом, система корпоративного управління банку складається з таких компонентів: загальні збори акціонерів, які є найвищим органом управління та дають можливість акціонерам реалізувати їхні права; спостережна рада, яка забезпечує захист прав акціонерів, контролює і регулює діяльність правління; правління як виконавчий орган управління, що здійснює операційну діяльність за основними напрямками розвитку банку, затвердженими загальними зборами акціонерів; ревізійна комісія, що контролює фінансово-господарську діяльність банку та надає свої звіти загальним зборам акціонерів та/або спостережній раді.

Кожний структурний компонент виконує певні функції у забезпеченні корпоративного управління: наглядова рада здійснює контроль і нагляд; правління банку забезпечує управління та звітність щодо діяльності банківської установи; загальні збори акціонерів регулюють нагляд, контроль, управління та звітність через свої рішення. При цьому, основними колегіальними органами корпоративного управління визначено кредитний комітет, комітет з управління активами і пасивами, комітет із розвитку бізнесу, фінансовий комітет і технологічний комітет, що й визначають структуру правління банківської установи.

У роботі охарактеризовано нормативно-правову базу здійснення корпоративного управління у банківських установах. Документами, що регулюють вітчизняне законодавство у сфері корпоративного управління визначено: методичні рекомендації Національного банку України щодо вдосконалення корпоративного управління в банках; принципи корпоративного управління Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР); принципи корпоративного управління Організації з економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР); рекомендації Базельського комітету з

питань банківського нагляду щодо вдосконалення корпоративного управління в банківських установах.

2) Емпірична частина магістерського дослідження побудована на результатах компаративного аналізу корпоративного управління у банківських установах, а також контент-аналізу даних Національного банку України щодо структури власності українських банків.

Побудована програма емпіричного дослідження щодо вивчення стану корпоративного управління банківських установ була реалізована із застосуванням кваліметричного підходу, який передбачає вивчення якісних характеристик предмету пізнання через кількісні оцінки їх прояву. В основу емпіричного дослідження було покладено припущення, що стан корпоративного управління банківських установ в Україні є залежним від переважаючої структури управління банками. Метою дослідження стало підтвердження або заперечення визначеної гіпотези, а саме: дослідити стан корпоративного управління банківських установ, ґрунтуючись на структурі їх власності. Основне завдання емпіричної частини дослідження: охарактеризувати стан корпоративного управління у банківських установах України. Джерельною базою дослідження виступили дані Національного банку України щодо структури власності банків в Україні, які документують звітні і моніторингові результати їх управління.

Для формування цілеспрямованої випадкової (ймовірнісної) *вибіркової* сукупності джерельної бази було проаналізовано кожний п'ятий банк із загального списку банків. Всього у ході дослідження було проаналізовано дані 13 банківських організацій із загального списку 64 банків, представлених на сайті Національного банку України, що становить 20% (крок для формування випадкової вибіркової сукупності - 5, загальний список представлено у додатках до дослідження). Серед проаналізованих банків 12 (92% від кількості проаналізованих) - це акціонерні товариства, 1 (8%) - публічне акціонерне товариство. Переважна частина (77%) банківських установ зареєстровано у м.

Київ, лише 23% - у інших містах України, а саме: Чорноморськ - 1 (8%), Чернігів - 1 (8%), Одеса - 1 (8%).

Всього ключовими учасниками у структурі власності банків України є 88 осіб (фізичних або юридичних). З них юридичних осіб - 3 (3%), фізичних осіб - 85 (97%). Середня кількість акціонерів у 1 банку - 6,8. З них: 7 банків (54%) мають 1 акціонера, 3 банки (23%) - 6 або 7 акціонерів, 2 банки (15%) - 20 і більше акціонерів; 1 банк (8%) - 2 акціонери. З 88 ключових учасників у структурі банків України громадянство України мають 17 осіб, що становить лише 19%. Громадянство інших країн, відповідно - 71 особа (81%). Розподіл

ключових осіб за громадянством інших країн включає: Туреччина - 7 (54%) осіб; ОАЕ - 5 (38%) осіб; Британія - 3 (23%) особи; Казахстан - 2 (15%) особи; Німеччина - 2 (15%) особи; Франція - 1 (8%) особа; Угорщина - 1 (8%) особа.

Усього у проаналізованих нами даних 43 фізичні і/або юридичні особи є власниками істотної участі у банках України (середній показник - 3,3 особи в одному банку). 19 осіб мають статус юридичних, що становить 44% від загальної кількості власників. Інші власники - фізичні особи, їхня частка - 56%.

З них: 6 банків (46%) мають 1 власника істотної участі; 2 банки (15%) - 3 власників; 2 банки (15%) - 6 власників; по 1 банку (по 8%) - 4, 5 і 10 власників, відповідно.

Зауважено, що стан корпоративного управління банківських установ в Україні перебуває на етапі становлення. Переважна частина банків (54%) мають лише одного акціонера, що унеможливує реалізацію корпоративного управління та прийняття корпоративних рішень. Хоча серед проаналізованих нами даних банківських установ усі мають статус акціонерних товариств, зокрема, 12 банків (92%) - це акціонерні товариства, 1 (8%) банк - публічне акціонерне товариство, але їхні капітали зосереджені переважно у руках однієї або декількох осіб. Середня кількість акціонерів у 1 банку - 6,8 осіб, але такі високі цифри отримані через наявність 2 банків, які мають більше 20 акціонерів:

АТ «СКАЙ БАНК» (20 акціонерів), АТ «Полкомбанк» (39 акціонерів).

Збільшення кількості акціонерів призводить до суттєвого зниження акцій та, відповідно, можливостей щодо прийняття рішень. Важливо відзначити, що акціями саме цих 2 банків володіють фізичні особи, які є громадянами України.

Іноді структуру управління капіталом банку реалізовано родинними, у яких акціонери пов'язані сімейними зв'язками (3 банки або 23% від загальної кількості проаналізованих даних). Більшість акціонерів українських банківських установ є громадянами інших держав (81%), що також відображається у стилі та стратегії управління.

Встановлено, що банківські установи України потребують системної підтримки з боку держави, а також науково обгрунтованого підґрунтя для збільшення ролі корпоративного управління через перерозподіл ресурсів, зокрема збільшення кількості банківських установ з ключовими власниками, які є громадянами України і здійснюють управління банківськими установами на засадах методології корпоративного управління.

3) На основі вивчення стану банківської системи України після початку повномасштабного військово вторгнення та зарубіжного досвіду запровадження корпоративного управління у роботі спроектовано рекомендації з розвитку корпоративного управління у банківській установі.

Основними тенденціями розвитку банківських установ у 2023 році є: фондування зростало за рахунок коштів населення і навіть більше – бізнесу; строкова структура коштів клієнтів поліпшувалася завдяки подальшому підвищенню депозитних ставок; обсяг чистих активів сектору зріс передусім через вищі вкладення в ОВДП і депозитні сертифікати НБУ; чистий портфель кредитів бізнесу далі скорочувався, проте почав відновлюватися попит на споживі кредити; значні процентні доходи від високоякісних ліквідних активів і надходження від бізнескредитів забезпечили подальше зростання процентного доходу сектору; банки демонстрували високу операційну ефективність; завдяки поступовому відновленню економіки резервування було майже нульовим.

Основними перспективами та ризиками діяльності банківського сектору визначено: 1) Зниження облікової ставки НБУ наприкінці липня визначило початок циклу пом'якшення монетарної політики. Це зумовить зниження ринкових відсоткових ставок. Проте банки зберегли високу чисту процентну маржу, тож ризики прибутковості для них помірні. 2) Відновлення економіки знижує кредитний ризик. Для оцінки обсягу втрат від кредитного ризику та ймовірної потреби у капіталі НБУ проводить оцінку стійкості 20 найбільших банків. Перші результати діагностики оптимістичні: суттєвих недооцінок кредитного ризику НБУ не виявив. Тож потреба в капіталі для сектору навряд чи буде значною. Більшість банків, ймовірно, зможе відновити капітал за рахунок поточних прибутків. 3) За результатами оцінки стійкості пріоритетом НБУ буде запровадження нових вимог до достатності капіталу, впровадження відкладених заходів та поновлення вимог до формування буферів капіталу. До виконання цих вимог обмеження на розподіл банками капіталу залишатимуться у силі. 4) Роль і частка державних банків зростає. Аби сектор надалі ефективно працював, попри підвищення концентрації й пов'язані з ним ризики, завдання та стратегії державних банків повинні бути оновлені з урахуванням тривалих умов безпекової невизначеності.

Проаналізований зарубіжний досвід доводить, що використання корпоративного управління для банківських систем дозволяє мінімізувати наслідки економічних криз у банківській системі; натомість, відсутність методологічного грамотного корпоративного управління призводить до конфлікту інтересів і зниження ефективності. У країнах Європейського Союзу стандартами реалізації корпоративного управління виступають нормативні акти таких організацій, як ЕВА та Європейського центрального банку, а також Базельського комітету з банківського нагляду, зокрема Принципи корпоративного управління для банків. В Україні зазначені стандарти розробляють регулятор фондового ринку і Національний банк України. Світовий досвід запровадження стандартів викладено в документах організації ОЕСР. Ці документи враховують досвід глобальної фінансової кризи і

покликані забезпечити ефективне управління банками за рахунок ухвалення уповноваженими особами та органами зважених рішень, підвищення відповідальності, уникнення конфлікту інтересів, сприяння публічному розкриттю інформації.

У розділі проаналізовано основні світові моделі корпоративного управління (англо-американська, японська, німецька або західноєвропейська). На основі вивченого зарубіжного досвіду рекомендаціями щодо розвитку корпоративного управління банківських установ в Україні передбачено:

використання європейських критеріїв ЕВА щодо складу і кваліфікації членів правління, розкриття інформації про структуру винагороди у спеціальному звіті про корпоративне управління банківської установи для забезпечення її прозорості; включення до системи винагороди керівників банків показників результативності (прибутковості капіталу та активів) з урахуванням ризиків, з

акцентом на довгострокових результатах; рівень винагороди членів правління не повинен перевищувати середній рівень винагороди для банків з аналогічним розміром активів; сприяння підвищенню довіри учасників ринку до банку через зміцнення відповідальності та зацікавленості керівників у високих результатах, підвищення ефективності діяльності банку, успішну реалізацію довгострокових

цілей; перегляд визначення прийнятної ділової репутації, щоб запобігти просуванню на посади в державних банках осіб із досвідом управління проблемними банками, причетних тією чи іншою мірою до їхнього краху, оприлюднення державними банками організаційної структури і розподіл функцій (повноважень) між членами правління, дизайну схеми винагороди членів правління та структури і рівня оплати вищих керівників.

Мету дослідження досягнуто, завдання магістерської роботи виконані.

Перспективами подальшої дослідницької діяльності є питання практики реалізації корпоративного управління у банківській установі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ароузов С. Г., Колобов Ю. В., Міщенко В. І. та ін. *Банківська енциклопедія*. Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України ; Знання, 2011. 504 с.

2. Бездітний В. Корпоративне управління в банках України. Розгляд нормативного регулювання експертами. *Юридична газета*, 2013. № 49. С. 12-13

3. Білашенко О.С. Концепції та моделі корпоративного управління в банках країн, що розвиваються. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/pprbsu/2010_30/1030043.pdf

4. Бортніков Г. П. Актуальні аспекти корпоративного управління в національних банках розвитку. *Вісник Університету Банківської Справи*. 2019. № 2-3 (35-36). С. 27-35.

5. Венгер Л. А. Еволюція формування системи корпоративного управління: світовий досвід та українська практика. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. Вип. 1. С. 67.

6. Веремчук О. В. Біобібліографічні посібники як джерельна база наукових досліджень. *Бібліопсихологія, бібліопедагогіка, бібліографістика, бібліотерапія в освіті: теорія і практика: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної/інтернет-конференції, 14-15 квітня 2022 р. Мукачєво / ред. кол.: Т. Д. Щербан (гол. ред.) та ін. Мукачєво: МДУ, 2022. 80 с.*

7. Веремчук О., Матвійчук О. (2020). Персональні бібліографічні показники як достовірне джерело історико-біографічних досліджень. *Науково-педагогічні студії*. 4. DOI: <https://doi.org/10.32405/2663-5739-2020-4-90-101>.

8. Вимоги до корпоративного управління у банках будуть посилені – парламент ухвалив відповідний закон // Національний банк України. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/vimogi-do-korporativnogo-upravlinnya-u-bankah-budut-posileni--parlament-uhvaliv-vidpovidnyy-zakon>

9. Гаврилюк Т. Корпоративне управління в банках: що нового? Режим доступу <http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine/article/EA007682>.

10. Горбунова В.В. *Експериментальна психологія в схемах і таблицях*: Навчальний посібник. К.: «ВД «Професіонал», 2007. 208 с.

11. Господарський Кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144.

12. Гриньова В.М., Попов О.Є. *Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні*. Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. 324 с.

13. Грідчина М. В. *Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика)*: навч. посіб. Міжрегіональна академія управління персоналом. К.: Алерта, 2007. 232 с.

14. Денис О.Б. Корпоративне управління в банках: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2012, № 1 (12), С. 50-55.

15. Дєєва Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення. *Економічний вісник НГУ*, 2009, № 1, С. 107-114.

16. Євтушевський В.А. *Основи корпоративного управління*: Навч. посібник. К.: Знання-Прес, 2002. 317 с.

17. Єфімов А., Школьник І., Райхліш П. та ін. *Базель II: проблеми та перспективи використання в національних банківських системах*. Суми : Українська академія банківської справи Національного банку України, 2011. 261 с.

18. Єщенко М. Г. Корпоративне управління у банківському секторі національної економіки: проблеми та шляхи їх вирішення / Марина Георгіївна Єщенко, Ірина Михайлівна Сафронська. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2021. Том 70, № 3, С. 148-157.

19. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. *Корпоративне управління*: навч. посіб. Харків: Еспада, 2010. 688 с.

20. Закон України «Про банки і банківську діяльність». *Відомості Верховної Ради України*, 2001 р., № 5-6, ст. 30.

21. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи». 30.06.2021.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1587-20#Text>

22. Закон України «Про Національний банк України». *Відомості Верховної Ради України*, 1999 р., № 29, ст. 238.

23. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2002, № 1, ст. 1.

24. *Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного управління на підприємствах державної форми власності*, редакція 2015 року / OECD Publishing. Париж, 2019. <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk>

25. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е. *Корпоративне управління: Підручник для вузів*. К.: Лібра, 2004. 368 с.

26. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е., Коренев Е.Н. *Основи корпоративного управління: Навч. посібник*. Луганськ: Вид. СЛУ, 2001. 480 с.

27. *Корпоративне управління / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку*. Режим доступу:

<http://www.ssmc.gov.ua/activities/corpmanagement>

28. *Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: [колективна монографія]* / К.Н. Абдулаєв [та ін.]; за ред. К.С. Шапошнікова [та ін.]. Херсон: Гельветика, 2015. 536 с.

29. *Корпоративне управління: теорія та практика: [підручник]* / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. К.: Центр учбової літератури, 2012.

30. Костенко Наталія, Іванов Валерій (2003). *Досвід комітет-аналізу: моделі та практики*. Монографія. Центр вільної преси. с. 44, 60-61.

31. Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 619-626.

32. *Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України*, 2018.

https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_03122018_814-rsh

33. Міщераков А.А. *Організація діяльності комерційного банку*. [навч. посіб.]. К.: Центр учбової літератури, 2007. 607 с.

34. Міщенко С. Визначення основних факторів розвитку та ефективності функціонування фінансового сектору України. *Банківська справа*. 2008. № 4 (82). С. 31-47.

35. *Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Корпоративне управління» для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад. : Л.С. Довгань, І.П. Малик, М.В. Шкробот. К. : НТУУ «КПІ», 2016. 374 с.*

36. Науменкова С. Базель I, II, III: розвиток підходів для зміцнення регуляторної основи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 12 (177). С. 39-48.

37. *Національний банк України*.
<https://bank.gov.ua/ua/supervision/registration/shareholders>

38. Небава М.І. *Теорія корпоративного управління: вузлові питання*. Навч. посібник. К.: Центр навч. літ-ри, 2004. 295 с.

39. Обельницька Х.В. Основні риси сучасного корпоративного управління в Україні. *Економічний аналіз*. 2014. № 3. С. 93-100.

40. *Огляд банківського сектору*. Серпень 2023. Національний банк України.

[https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-](https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-08.pdf?x=4)

[08.pdf?x=4](https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-08.pdf?x=4)

41. ОЕСР (2021 р.), *Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств: Україна*, <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm>

42. *Освіта дорослих: бібліографічний покажчик* / Л. Б. Лук'янова. Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України; Українська Асоціація освіти дорослих. Київ: ТОВ «ДКС-Центр», 2016. 144 с.

43. *Основи методології та організації наукових досліджень*: [Навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів] / за ред. А. Є. Конверського. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.

44. Павлик Н. П. Проблема організації та змісту неформальної освіти у зарубіжних наукових періодичних виданнях (1960-2021 роки). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Соціальна робота*. 2021. Вип. 7. С. 67-72.

45. *Принципи корпоративного управління України*. К.: ДКЦПФР, 2008. 35 с.

46. Самолюк О.В. Розвиток корпоративного управління в банках України. *Стратегічні орієнтири*. Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=741>.

47. Сергійко В.В. *Філософські проблеми наукового пізнання*: [навчальний посібник]. Кременчук: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2011. 103 с.

48. *Фінансова енциклопедія*. 28.04.2021. <https://ua.nesrakonk.ru/corporategovernance/>

49. Чуб О.О. Корпоративне управління в банку в контексті глобалізації. *Економіка і організація управління*. 2012. № 2. С. 26-34.

50. Шеремет О. О. Удосконалення корпоративного управління. *Економіка України. Політико-економічний журнал*. 2014. Вип. 1. С. 32-37.

51. Штерн Г.Ю. *Корпоративне управління: Навч. посібник для студентів спеціальності 8.050201 „Менеджмент організації”*. Харків: ХНАМГ, 2009. 278 с.

52. *EBA guidelines on sound remuneration policies* / European Banking Authority. EBA/GL/2015/22. Available at : <https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/remuneration-guidelines-on-sound-remuneration-policies>

53. *Guidelines on Internal Governance* / European Banking Authority. EBA/GL/2017/11. Available at :

https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/531e7d72-d8ff-4a24-a69a-c7884fa3e476/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20-%28EBA-GL-2017-11%29_EN.pdf?retry=1

54. *Guidelines: Corporate governance principles for banks*. Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements. 2015. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

55. Krippendorff, Klaus Heinrich (2003). *Content Analysis: An introduction to its methodology*. Sage Publications. с. p.111-125.

56. Macnamara, J. (2005). *Media content analysis: Its uses, benefits and Best Practice Methodology*. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 6(1), с. 1-34.

57. Mayring, Philipp (1 січня 2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt. 2016.

ДОДАТКИ

НУБІП України

Додаток А

Зарубіжні моделі корпоративного управління

(за Г. Ю. Штерном [])

Моделі	Американська	Європейська	Японська
Країни використання	США, Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія	Німеччина, Австрія, Нідерланди, Скандинавські країни, Франція	Японія
Базові характеристики	Широке представництво індивідуальних та незалежних акціонерів (аутсайдерів). Наявність інвестиційних і комерційних банків. Чітко розроблена законодавча база	Ключова роль банків у представництві та контролі на рівні складових корпоративного управління та фінансування. Структури управління будуються на основі контактів банків та корпорацій	Акцент на банківський і міжкорпоративний контроль та контроль всіх представництво. Законодавство підтримує кейрецу

<p>Учасники корпоративних відносин</p>	<p>акціонери; менеджери; рада директорів; біржі; уряд</p>	<p>банк; - правління; - Наглядова рада; - працівники</p>	<p>- ключовий банк; - кейрецу; - афілійовані корпоративні акціонери; - правління; - уряд</p>
<p>Пріоритетне володіння акціями</p>	<p>Індивідуальні і інституціональні інвестори</p>	<p>Банки і корпорації</p>	<p>Афілійовані банки і корпорації</p>
<p>Переважаючий моніторинг</p>	<p>Ринковий</p>	<p>Банківський</p>	<p>Банківський і міжкорпоративний</p>
<p>Фінансування</p>	<p>Ринок цінних паперів; внутрішні джерела</p>	<p>Банківське кредитування</p>	<p>Банківське кредитування</p>
<p>Склад ради директорів</p>	<p>Фінансування Інсайдери (особи, які працюють у корпорації) Аутсайдери</p>	<p>Двопалатна рада. Наглядова рада призначає і розпускає правління, затверджує рішення керівника</p>	<p>Тільки внутрішні учасники. Держава і може призначити свого представника</p>

Кількісний склад ради директорів	13-15 осіб	9-20 осіб	До 50 осіб
Дії, вимагають схвалення акціонерів	що - обрання директорів; - призначення аудиторів; - випуск акцій; злиття, поглинання; - зміни в статуті.	- розподіл доходів; - рафікація рішень Наглядової ради та правління; - вибори Наглядової ради	- виплати дивідендів; - вибори ради директорів; - призначення аудиторів; - внесення змін до статуту; - злиття, поглинання
Взаємини	Акціонери можуть здійснювати своє право голосу поштою або за дорученнями Інституціональні інвестори стежать за діяльністю корпорації	Акції на Корпорації пред'явника. Банки розпоряджаються голосами акціонерів за їх згодою. Неможливість заочного голосування. Акціонери повинні особисто бути на зборах або дати	зацікавлені в довгострокових та афілійованих акціонерах. Щорічні збори акціонерів мають формальний характер

НУБІ! ПІЯНІ
Україні

НУБІ! ПІЯНІ
Україні

НУБІ! ПІЯНІ
Україні

НУБІ! ПІЯНІ
Україні

НУБІ! ПІЯНІ
Україні

НУБІ! ПІЯНІ
Україні

НУБІ!	ПІЯНІ	Україні
доруєння	на	доруєння
доруєння	на	доруєння
доруєння	на	доруєння

НУБІП УКРАЇНИ

Кейси корпоративного управління

(Електронна фінансова енциклопедія)

Volkswagen AG

Погане корпоративне управління може поставити під сумнів надійність, цілісність або зобов'язання компанії перед акціонерами; все це може мати наслідки для фінансового стану фірми. Толерантність або підтримка незаконної діяльності може створити такі скандали, як той, який сколихнув Volkswagen AG починаючи з вересня 2015 року.

Розробка деталей “Dieselgate” (як справа стала відома) показала, що протягом багатьох років автовиробник навмисно і систематично підлаштовував обладнання для викидів двигунів у своїх автомобілях, щоб маніпулювати результатами випробувань на забруднення в Америці та Європі. Volkswagen побачив, що його акції знизились майже вдвічі менше за наступні дні після початку скандалу, а загальний обсяг продажів у перший повний місяць після новин впав на 4,5%.

Структура борту VW стала причиною того, як відбувалося фальсифікація викидів і раніше не було виявлено. На відміну від однорівневої системи правління, яка поширена в більшості компаній, VW має дворівневу систему правління, яка складається з правління та наглядової ради. Наглядова рада повинна була контролювати керівництво та затверджувати корпоративні рішення, проте їй не вистачало незалежності та повноважень, щоб мати можливість виконувати ці функції.

До складу наглядової ради входила значна частина акціонерів. Дев'яносто відсотків прав голосу акціонерів контролювалися членами наглядової ради.

Справжнього незалежного керівника не було; акціонери контролювали спостережну раду, яка скасувала мету наглядової ради, яка полягала у нагляді

за керівництвом та працівниками та за тим, як вони працюють у компанії, що, звичайно, включало фальсифікаційні викиди.

Enron та Worldcom

За непокоєння громадськості та уряду з приводу корпоративного управління має тенденцію до зростання та зменшення. Однак часто рекламовані розкриття корпоративних зловживань відроджують інтерес до цієї теми.

Наприклад, корпоративне управління стало актуальною проблемою у Сполучених Штатах на початку 21 століття після того, як шахрайська практика збанкрутувала такі тучні компанії, як Enron та WorldCom.

Проблема Enron полягала в тому, що його рада директорів відмовилася від багатьох правил, пов'язаних із конфліктом інтересів, дозволивши фінансовому директору (фінансовому директору) Ендрю Фастоу створювати незалежні приватні партнерства для ведення бізнесу з Enron. Насправді сталося те, що ці приватні товариства використовувались для приховування боргів та зобов'язань Enron, що могло б значно зменшити прибуток компанії.

Що сталося в Enron, очевидно, було відсутність корпоративного управління, що повинно було перешкодити створенню цих організацій, які приховували збитки. У компанії також панувала корпоративна атмосфера, в якій наверху (Fastow) були нечесні люди, аж до її трейдерів, які робили нелегальні дії на ринках.

Скандали Enron та Worldcom призвели до прийняття в 2002 році Закону Сарбейнса-Окслі, який накладав на компанії жорсткіші вимоги щодо ведення діловодства, а також жорсткі кримінальні покарання за їх порушення та інші закони про цінні папери. Метою було відновити довіру громадськості до державних компаній та того, як вони працюють.

PepsiCo
 Поширено чути про погані приклади корпоративного управління, головним чином тому, що це причина того, що якась компанія вибухає і потрапляє в новини. Рідко можна почути про компанії з хорошим корпоративним управлінням, оскільки саме належне корпоративне управління утримує їх від новин, оскільки жодного скандалу не сталося.

Компанія, яка послідовно практикує належне корпоративне управління та прагне часто його оновлювати, – це PepsiCo. Розробляючи заяву про довіреність до 2020 року, PepsiCo взяв вклад інвесторів, щоб зосередитись на шести сферах:

• Склад правління, різноманітність та освіження та структура керівництва

- Довгострокова стратегія, корпоративні цілі та питання стійкості
- Належна практика управління та етична корпоративна культура

• Управління людським капіталом

- Обговорення та аналіз компенсації
- Залучення акціонерів та зацікавлених сторін

Компанія включила у свою заяву довіреної особи поруч графіку, на якій зображена поточна структура керівництва, яка показує поєднане крісло та генерального директора разом із незалежним головуючим директором, а також зв'язок між компенсацією бачення компанії “Витрати з метою” та зміни до програми компенсації виконавчої влади.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Дані Національного банку України щодо структури власності банківських установ України, на підставі поданої банками інформації, станом на 01.01.2023

НУБІП України

1. АВАНГАРД
2. АГРОПРОСПЕРІС БАНК (АСТРА БАНК)

3. АКОРДБАНК

4. АКЦЕНТ-БАНК (А-БАНК)

НУБІП України

5. АЛЬПАРІ БАНК

6. АЛЬТБАНК (НЕОС БАНК)

7. АЛЪЯНС

8. АСВІО БАНК

НУБІП України

9. БАНК 3/4

10. БТА БАНК

11. ВОСТОК

12. ГЛОБУС

13. ГРАНТ

НУБІП України

14. Дойче Банк ДБУ

15. ЄВРОПРОМБАНК

16. Ідея Банк

17. ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ

НУБІП України

18. ІПГ Банк Україна

19. ІНДУСТРІАЛБАНК

20. КОМІНБАНК

21. КЛІРИНГОВИЙ ДІМ

НУБІП України

22. КОМІНВЕСТБАНК

23. КРЕДИТ ДНІПРО

24. КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК

25. КРЕДИТВЕСТ БАНК
 26. КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК
 27. КРЕДОБАНК
 28. КРИСТАЛБАНК

29. Львів

30. МТБ БАНК (МАРФІН БАНК)
 31. МетаБанк
 32. МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК (МІБ)

33. МОТОР-БАНК

34. ОКСІ БАНК
 35. ОТП БАНК
 36. Ощадбанк
 37. ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК

38. Південний

39. ПІРЕУС БАНК МКБ
 40. Полікомбанк
 41. Полтава-банк

42. ПОРТАЛ

43. ПРАВЕКС БАНК
 44. ПРИВАТБАНК
 45. ПРОКРЕДИТ БАНК

46. ПУМБ (ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК)

47. РАДАБАНК

48. Райффайзен Банк
 49. РВС БАНК
 50. СКАЙ БАНК (РЕГІОН-БАНК)

51. СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК

52. СЕПС БАНК
 53. СІТІБАНК
 54. ТАСКОМБАНК

55. Трест-капітал

56. УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ

57. Український банк реконструкції та розвитку

58. УКРБУДІНВЕСТБАНК

59. УКРГАЗБАНК

60. Укрексімбанк

61. УкрСиббанк

62. УНІВЕРСАЛБАНК

63. ФАМІЛЬНИЙ

64. ЮНЕКС БАНК

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України