



УДК 336.71:005.35

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Марина Єщенко¹; Ірина Сафронська²

¹Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
Краматорськ, Україна

²Луганський національний аграрний університет, Старобільськ, Україна

Резюме. Сучасні тенденції розвитку українських банків пов'язані з активізацією процесів фінансової глобалізації. Під впливом зростання присутності іноземного капіталу банки України зіткнулися з посиленням конкуренції та загостренням проблеми обмеженості фінансування на внутрішньому ринку. За умов відкритого національного ринку банки змушені шукати конкурентні переваги задля поліпшення доступу до фінансових ресурсів та реалізації ефективного довготермінового партнерства з іноземними інвесторами. Важливою перевагою для інвесторів є створення якісного корпоративного управління відповідно до міжнародних норм. Необхідність підвищення рівня корпоративного управління відповідно до кращої міжнародної практики зумовлює актуальність наукового дослідження та обґрунтування напрямів удосконалення на основі аналізу внутрішніх чинників та умов розвитку банківського бізнесу. Конфлікт інтересів є головною проблемою корпоративного управління. Інвестиційне співтовариство, професійні кола, а також регулюючі органи країн приділяють велику увагу проблемам організації відносин компанії та банків із акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Існує ряд підходів у визначенні кола зацікавлених сторін. У вузькому розумінні розглядають менеджерів та акціонерів. У широкому розумінні перелік може складати всю можливу безліч стейкхолдерів. Висока якість корпоративного управління служить одним із ключових умов ефективності діяльності банку. Інтереси власників повною мірою узгоджуються з досягненням високих показників рентабельності, що є основним критерієм ефективності. У свою чергу, фактором стійкості кредитної організації в довготерміновій перспективі значною мірою є вимоги з боку кредиторів до рівня ризику по її операціях. Запропоновано шляхи вирішення проблем з корпоративного управління в банках. Обґрунтовано теоретичні основи корпоративного управління в банках. Висвітлено специфіку організації взаємовідносин учасників корпоративних відносин в банку. Зазначено, що багато питань, пов'язаних з корпоративним управлінням у кредитних організаціях, лежать поза межами правової системи і мають скоріше етичний, ніж юридичний характер.

Ключові слова: акціонери; банк; корпоративне управління; менеджери; корпоративні права; ефективність.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.148

Отримано 26.05.2021

UDC 336.71:005.35

CORPORATE MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR OF THE NATIONAL ECONOMY: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Maryna Yeshchenko¹; Iryna Safronska²

¹Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, Kramatorsk, Ukraine

²Luhansk National Agrarian University, Starobelsk, Ukraine

Summary. Current trends in the development of Ukrainian banks are associated with the intensification of financial globalization processes. Under the influence of the growing presence of foreign capital, Ukrainian banks have faced increased competition and an exacerbation of the problem of limited financing in the domestic

market. In the open national market, banks are forced to look for competitive advantages in order to improve access to financial resources and implement effective long-term partnerships with foreign investors. The creation of quality corporate management under international standards is an important advantage for the investors. The need to increase the level of corporate management according to the best international practices determines the importance of the investigation and substantiation of the areas for improvement based on the analysis of internal factors and conditions of banking business development. Conflict of interest is a major problem of corporate management. The investment community, professional circles, as well as regulatory authorities of the countries pay great attention to the problems of organizing relations of companies and banks with shareholders and other stakeholders. There are some approaches to determining the range of stakeholders. Managers and shareholders are considered in the narrow sense. In the broad sense, the list can include all the possible stakeholders. High quality of corporate management is one of the key conditions for bank efficiency. The interests of the owners are completely consistent with the achievement of high profitability, which is the main criterion of efficiency. In turn, the requirements of creditors to the level of risk on the operations of the credit institution is largely the factor of its sustainability in the long run. The ways of solving problems of corporate governance in banks are proposed in this paper. The theoretical foundations of corporate management in banks are substantiated. The specifics of the organization of relations between the participants of corporate relations in the bank are highlighted. It is noted that many issues related to corporate management in credit institutions lie outside the legal system and are ethical rather than legal.

Key words: shareholders; bank; corporate management; managers; corporate rights; efficiency.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.148

Received 26.05.2021

Постановка проблеми. Особлива увага науковців та практиків до корпоративного управління в банках зумовлена значущістю стабільної та ефективної банківської діяльності. Недоліки корпоративного управління підривають фінансову стійкість банків та економіки в цілому.

Інвестиційне співтовариство, професійні кола, а також регулюючі органи країн приділяють велику увагу проблемам організації відносин компаній та банків із акціонерами та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Головною причиною тому служать корпоративні конфлікти, які зовні проявляються у збитках учасників, фінансових труднощах компаній та банкрутствах.

Аналіз досліджень і публікацій. Питанням створення якісного та ефективного корпоративного управління присвячено праці зарубіжних і вітчизняних науковців серед яких необхідно виділити Л. А. Венгер [1], М. В. Грідчина [2], О. Б. Денис [3], В. М. Доброва, Т. Г. Долгопятову, Р. М. Ентова, В. А. Євтушевського, Д. В. Задихайло [4], О. Р. Кібенко [4], Назагорова [4], Шеремет [5], А. П. Шихвердиева [6] та ін. [1–6].

Дослідженню питання функціонування організаційно-економічних механізмів корпоративного управління й еволюції формування системи корпоративного управління в частині світового досвіду та української практики присвячені роботи Венгера Л. А. Грідчина М. М. у своїх роботах вивчає питання корпоративних фінансів, у тому числі зарубіжний досвід та вітчизняну практику. Роботи Денис О.Б. присвячені вивченню корпоративного управління в банках, вітчизняній практиці та зарубіжному досвіду. Шляхам удосконалення корпоративних відносин та корпоративного управління присвячені праці інших науковців [4–6].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Водночас сучасна фінансова криза викликала необхідність переосмислення чинної практики і стандартів на регулятивному рівні та, з іншого боку, зумовила перегляд планів власників щодо змін управління через різке падіння зацікавленості інвесторів. У цілому фінансова глобалізація істотно впливає на практику корпоративного управління в банках України. У перспективі відновлення фінансового ринку вдосконалення корпоративного управління для банків є одним із найефективніших напрямів реалізації стратегії розвитку, націленим на підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Основні результати дослідження. Проблема корпоративного управління виникла у світі з появою великих виробничих утворень на рубежі XIX–XX ст., коли

виявився процес поділу права власності й управління цією власністю. До цього капіталісти були повновладними господарями своїх підприємств і виконували як виконавські, так і контрольні функції.

На початку 1930-х років власники, розширюючи сфери своєї діяльності, почали передавати виконавські функції іншим особам. Найманим виконавцям вищої ланки стали довіряти право прийняття рішень не тільки з поточних, а й зі стратегічних питань. Як тільки це сталося, став очевидним конфлікт інтересів управлінців і власників (акціонерів). Останнім було потрібно зростання капіталізації і дивідендів, а топ-менеджерам – солідний і міцний статус, висока зарплата і бонуси. Історія корпоративного управління – історія протистояння інтересів цих основних сторін.

Використовуючи розбіжності між власниками, вищі менеджери у багатьох питаннях сконцентрували контроль над фірмами в своїх руках. На цьому закінчився етап історії управління, для якого було характерно зосередження в одних руках права власності та управління нею. Почався новий етап – корпоративна система із сильним менеджментом і ослабленим власником. Управлінці звели роль власників до мінімуму, ставши фактично повновладними господарями підприємств.

Система корпоративного управління – це організаційна модель, використовуючи яку компанія представляє й захищає інтереси своїх інвесторів. Тип застосовуваної моделі залежить від структури компанії, що існує в межах ринкової економіки й відображає сам факт поділу функцій володіння й управління корпорацією [7]. У міру розвитку ринкових відносин та інтеграції української економіки у світову економічну систему відбувається еволюція підходів, що використовуються українськими кредитними організаціями, до визначення показників оцінювання бізнесу, активів і проектів з метою залучення інвестицій та підвищення ефективності власної діяльності. В даний час широко застосовуються такі показники ефективності, як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність інвестицій.

Одним із головних завдань корпоративного управління є нагляд і контроль за діями управлінського персоналу в умовах, коли функції управління й володіння корпорацією суперечать одна одній через «розпорошеність» акціонерного капіталу. Згідно з визначенням Світового банку корпоративне управління поєднує в собі норми законодавства та практику господарювання в приватному секторі, що дозволяє товариствам залучати фінансові та людські ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність. З юридичної точки зору, корпоративне управління – це передбачена чинним законодавством система органів, що здійснюють управління діяльністю господарського товариства для забезпечення ефективності, а також з урахуванням інтересів учасників товариства й інших зацікавлених осіб (кредиторів, інвесторів, працівників, постачальників і покупців, державних органів).

Корпоративне управління зазвичай розглядається як система економічних відносин між різними категоріями власників компанії, її менеджерами й співробітниками, іншими зацікавленими особами з приводу управління організацією, банком і направлено на чітке визначення стратегічних цілей, шляхів їх досягнення, забезпечення контролю з боку акціонерів, справедливий розподіл результатів роботи між усіма учасниками процесу. В рамках системи корпоративного управління визначаються права та обов'язки різних рівнів управління банком – зборів акціонерів, ради директорів, голови правління, менеджменту компанії.

Згідно з рішенням Національної комісії з цінних паперів та Фондового ринку «Про затвердження Принципів корпоративного управління» сутністю корпоративного управління є система відносин між інвесторами – власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин [8].

Узагальнюючи вищесказане, потрібно зазначити, що корпоративне управління в найширшому сенсі може бути визначено як сукупність приватних і громадських інститутів, включаючи закони, положення і прийняту практику ділового обороту, які керують відносинами між корпоративними менеджерами та підприємцями (корпоративними інсайдерами) в ринковій економіці, з одного боку, і тими, хто інвестує ресурси в компанію, – з іншого. Під інвесторами тут маються на увазі акціонери, постачальники боргових ресурсів (кредитори), постачальники людського капіталу (службовці) й постачальники інших матеріальних і нематеріальних активів, які можуть використовувати корпорації для функціонування й зростання.

З позицій економічної теорії система корпоративного управління повинна розглядатися як засіб мінімізації витрат, пов'язаних з вирішенням конфлікту інтересів. Тим самим корпоративне управління за своїм змістом є не що інше, як вибудовування внутрішньої системи контролю за діяльністю менеджерів компанії від імені її власників (інвесторів), а також тією чи іншою мірою від інших зацікавлених груп.

Ефективне управління потребує наявності у корпоративній структурі товариства дієвої, незалежної наглядової ради та кваліфікованого виконавчого органу (менеджменту), раціонального і чіткого розподілу повноважень між ними, а також належної системи підзвітності та контролю. Система корпоративного управління створює необхідні умови для своєчасного обміну інформацією та ефективною взаємодії між наглядовою радою та виконавчим органом. Органи товариства та їх посадові особи діють на основі усієї необхідної інформації, сумлінно, добросовісно та розумно в інтересах товариства та акціонерів [8].

Проведемо дослідження ефективності роботи банківського сектора на прикладі комерційних банків України.

За даними таблиці 1 розглянемо динаміку кількості діючих комерційних банків в Україні.

Таблиця 1. Кількість комерційних банків в Україні з 2008 до 2020 р. [9]

Table 1. The number of commercial banks in Ukraine from 2008 to 2020 [9]

Дата	Кількість діючих банків	З них з іноземним капіталом	У т. ч. із 100% іноземним капіталом
На 1.01.2008 р.	175	47	17
На 1.01.2009 р.	184	53	17
На 1.01.2010 р.	182	51	18
На 1.01.2011 р.	176	55	20
На 1.01.2012 р.	176	53	22
На 1.01.2013 р.	176	53	22
На 1.01.2014 р.	180	49	19
На 1.01.2015 р.	163	51	19
На 1.01.2016 р.	117	41	17
На 1.01.2017 р.	96	38	17
На 1.01.2018 р.	82	38	18
На 1.01.2019 р.	77	37	23
На 1.01.2020 р.	75	35	23
Рівень 2020 р. до рівня 2008 р., %	42,8	74,5	135,3

Дані таблиці 1 свідчать про тенденцію до скорочення кількості комерційних банків. На 01.01.2020 року їх кількість знизилась на 57,2% порівняно з 2008 роком. Аналогічна тенденція притаманна й динаміці банків з часткою іноземного капіталу, скорочення яких становило 25,5%. Однак потрібно зауважити, що кількість банків із 100% іноземним капіталом навпаки, зростає. На 01.01.2020 року їх кількість становила 23, що становить 135,3% до рівня 2008 року. Скорочення кількості банків буде відбуватися і в майбутньому. Про це свідчать дані станом на 1.12.2020 року – загальна кількість банків зменшилася на 1, кількість банків з іноземним капіталом зменшилася на 2.

Динаміку розміру комерційних банків за сумарними активами прослідкуємо за даними таблиці 2.

Таблиця 2. Динаміка сумарних активів українських комерційних банків за період з 2008 по 2020 рр. (млн грн) [9]

Table 2. Dynamics of total assets of Ukrainian commercial banks for the period from 2008 to 2020 (UAH million) [9]

Дата	Активи (усього)	Видані кредити	Кредити суб'єктам господарювання	Кредити фізичним особам	Резерви за активними операціями банків
На 1.01.2008 р.	599396	485368	276184	153633	20188
На 1.01.2009 р.	926086	792244	472584	268857	48409
На 1.01.2010 р.	880302	747348	474991	222538	122433
На 1.01.2011 р.	942088	755030	508288	186540	148839
На 1.01.2012 р.	1054280	825320	580907	174650	157907
На 1.01.2013 р.	1127192	815327	609202	161775	141319
На 1.01.2014 р.	1278095	911402	698777	167773	131252
На 1.01.2015 р.	1316852	1006358	802582	179040	204931
На 1.01.2016 р.	1254385	1009768	830632	175711	321303
На 1.01.2017 р.	1256299	1005923	847092	157385	484383
На 1.01.2018 р.	1336358	1042798	870302	170938	516985
На 1.01.2019 р.	1360764	1118618	919054	196634	555871
На 1.01.2020 р.	1494460	1033539	822020	206761	492069
Рівень 2020 р. до рівня 2008 р., %	249,3	212,9	297,6	134,6	зб. у 24,4 р.

За даними таблиці 2 можна зробити висновок, що величина активів за усіма показниками зросла більш ніж у 2 рази, за винятком кредитів фізичним особам, які збільшилися на 34,6%, та резервами за активними операціями банків, сума яких зросла у 24,4 раза.

За даними таблиці 3 розглянемо ефективність активів на визначену дату 1.12 кожного року за період 2008–2020 р.

Таблиця 3. Сумарні активи українських комерційних банків за період 2018–2020 рр. (млн грн) [9]**Table 3.** Total assets of Ukrainian commercial banks for the period 2018–2020 (million, UAH) [9]

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення (+,-) до рівня		Відносне відхилення (%) до рівня	
				2018 року	2019 року	2018 року	2019 року
Активи (усього)	1320112	1404000	1754736	+434624	+350736	32,9	25,0
Активи в іноземній валюті	495393	479264	603712	+108319	+124448	21,9	26,0
Загальні активи (не скориговані на резерви)	1891263	1905480	2158935	+267672	+253455	14,2	13,3
Загальні активи (не скориговані) в іноземній валюті	795195	714275	774099	-21096	+59824	-2,7	8,4
Готівкові кошти	2024	2024	66251	+64227	+64227	3173,3	3173,3
Банківські метали	356	372	511	+155	+139	43,5	37,4
Кошти в НБУ	2038	54133	51689	+49651	-2444	2436,3	-4,5
Коррахунки, що відкриті в інших банках	89282	129571	207895	+118613	+78324	132,9	60,4
Строкові вклади в інших банках та кредити іншим банкам	1988	2004	2032	+44	+28	2,2	1,4
Цінні папери	422917	462932	686262	+263345	+223330	62,3	48,2
Надані кредити	1144904	1061873	980499	-164405	-81374	-14,4	-7,7
Кредити органам державної влади	2508	4068	6560	+4052	+2492	161,6	61,3
Кредити суб'єктам господарювання	939037	845637	770164	-168873	-75473	-18,0	-8,9
Кредити фізичним особам	203321	212133	203757	+436	-8376	0,2	-3,9
Кредити небанківським фінустановам	38	35	19	-19	-16	-50,0	-45,7
Резерви за активними операціями банків	576572	505327	398595	-177977	-106732	-30,9	-21,1
Рентабельність активів, %	1,66	4,72	2,93	+1,27	-1,79	x	x

Аналізуючи ефективність використання активів за показником рентабельності активів можна зазначити, що активи рентабельні, їх значення за період 2018–2020 роки коливалось, однак було позитивним. У 2020 році показник рентабельності становив 2,93%, що більше рівня 2018 року на 1,27%, однак менше рівня 2019 року на 1,79 пункта. Такому стану сприяло зростання більшості активів за цей період, окрім надання кредитів та резервів за активними операціями банків, динаміка яких була від'ємною.

Дані за сумарними пасивами банків наведено у таблицях 4–5.

Таблиця 4. Динаміка сумарних пасивів українських комерційних банків за період з 2008 до 2020 рр. (млн грн) [9]

Table 4. Dynamics of total liabilities of Ukrainian commercial banks for the period from 2008 to 2020 (million, UAH) [9]

Дата	Пасиви (усього)	Статутний капітал	Зобов'язання банків	Кошти суб'єктів господарювання	Кошти фізичних осіб
На 1.01.2008 р.	599396	42873	529818	111995	163482
На 1.01.2009 р.	926086	82454	806823	143928	213219
На 1.01.2010 р.	880302	119189	765127	115204	210006
На 1.01.2011 р.	942088	145857	804363	144038	270733
На 1.01.2012 р.	1054280	171865	898793	186213	306205
На 1.01.2013 р.	1127192	175204	957872	202550	364003
На 1.01.2014 р.	1278095	185239	1085496	234948	433726
На 1.01.2015 р.	1316852	180150	1168829	261372	416371
На 1.01.2016 р.	1254385	222170	1150672	318568	402137
На 1.01.2017 р.	1256299	414668	1132515	369913	437152
На 1.01.2018 р.	1336358	495377	1172761	403927	478565
На 1.01.2019 р.	1360764	465532	1205114	406166	508869
На 1.01.2020 р.	1494460	470712	1293606	498156	552592
Рівень 2020р. до рівня 2008 р., %	249,3	зб. у 11 р.	244,2	444,8	338,0

Дослідження динаміки сумарних пасивів свідчить про їх стабільне зростання. Збільшення величина пасивів на 149,3% відбулося за рахунок зростання статутного капіталу в 11 разів, коштів суб'єктів господарювання – у 4.4 раза, між тим зобов'язання банків зросли на 144,2%, а кошти фізичних осіб у 3,4 раза.

Таблиця 5. Сумарні пасиви українських комерційних банків за період 2018–2020 рр. (млн грн) [9]

Table 5. Total liabilities of Ukrainian commercial banks for the period 2018–2020 (million, UAH) [9]

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення (+,-) до рівня		Відносне відхилення (%) до рівня	
				2018 року	2019 року	2018 року	2019 року
Пасиви (усього)	1320112	1404000	1754736	+434624	+350736	32,9	25,0
Капітал	149400	197362	212577	+63177	+15215	42,3	7,7
статутний капітал	465038	470496	480613	+15575	+10117	3,3	2,2
Зобов'язання банків	1170713	1206638	1542160	+371447	+335522	31,7	27,8
Зобов'язання банків в іноземній валюті	594157	548685	659515	+65358	+110830	11,0	20,2
Кошти суб'єктів господарювання	372633	428197	605206	+232573	+177009	62,4	41,3
У т.с. строкові кошти суб'єктів господарювання	101547	98874	135098	+33551	+36224	33,0	36,6
кошти фізичних осіб	504894	544661	663664	+158770	+119003	31,4	21,8
У т.ч. строкові кошти фізичних осіб	331503	335214	346524	+15021	+11310	4,5	3,4
Кошти небанківських фінустанов	22648	1971	1993	-20655	+22	-91,2	1,1
У т.ч. строкові кошти небанківських фінустанов	14508	16656	17035	+2527	+379	17,4	2,3
Рентабельність капіталу, %	14,32	37,37	22,92	+8,6	-14,45	60,1	-38,7

Зростання величини пасивів призвело до рентабельності капіталу, який протягом 2018–2020 років коливався на рівні від 14,32% до 37,37%. І незважаючи на те, що у 2020 році показник рентабельності знизився порівняно з попереднім роком на 14,45%, його значення становило 22,92%.

Формулювання стратегії банку і послідовна її реалізація є ключовим питанням. Як відомо, в рамках стратегії визначаються профіль діяльності банку, цільові клієнтські групи, ринки, регіони діяльності, ключові показники, які повинні бути досягнуті. Для балансу інтересів усіх суб'єктів корпоративного управління принципово важливі чіткість стратегії, її публічність і розуміння стратегії всіма учасниками процесу. Акціонерам це дає можливість встановити межі свободи для менеджерів банку при прийнятті ризиків, пов'язаних з банківською діяльністю, і досягти бажаних результатів, стимулюючи активність менеджерів. Керівництву банку це надає можливість поєднати свої інтереси та інтереси акціонерів при досягненні поставлених цілей розвитку, забезпечити зацікавленість співробітників, направивши їх діяльність у потрібне русло. Співробітникам розуміння стратегічних цілей важливо для усвідомлення свого місця в досягненні стратегічних завдань банку і стимулів, що визначаються для них керівництвом банку. Публічність і ясність стратегії банку важливі кредиторам, вкладникам та інвесторам для розуміння прийнятих ризиків.

Разом з тим автори виходять з того, що ефективність банківської діяльності має два виміри: вузький і широкий. У вузькому сенсі значення поняття ефективності тотожно поняттю результативності, під якою розуміється забезпечення прибуткової роботи кредитної організації та зростання її вартості. Таке розуміння ефективності повною мірою відповідає цілям і завданням функціонування комерційних підприємств, якими і є кредитні організації. Однак отримання максимального прибутку може супроводжуватися (а часто й супроводжується) неадекватністю оцінок прийнятих на себе ризиків. У результаті кредитна організація може зазнати збитків і опинитися в передбанкрутному стані. Виникає конфлікт інтересів між різними групами стейкхолдерів: між регулюючими органами й кредиторами банку, включаючи вкладників, з одного боку, і власниками та менеджментом, – з іншого, а також між власниками і менеджментом банку.

У цій ситуації повною мірою проявляється найважливіша функція корпоративного управління як механізму стримувань і противаг. Наглядова рада, що виступає ключовим елементом корпоративного управління, покликана забезпечувати баланс між прагненням до максимізації доходу й забезпеченням фінансової стійкості кредитної організації. Саме з цієї причини на нього покладаються не лише завдання розроблення й реалізації стратегії розвитку банку, але й організація ефективного ризик-менеджменту і внутрішнього контролю.

Виходячи з цього, основними напрямками розвитку системи корпоративного управління в Україні можна вважати: дотримання принципів корпоративного управління, удосконалення захисту прав та інтересів акціонерів та забезпечення їх рівноправності; забезпечення прозорості діяльності корпорацій; розподіл повноважень між органами управління; визначення та врахування інтересів усіх зацікавлених осіб; подальший розвиток культури корпоративних відносин.

Отже, з вищесказаного можна зазначити, що процес створення ефективної системи корпоративного управління в Україні та механізму їх функціонування в умовах глобалізації економіки можливе за умов закріплення ідеї корпоративного управління в довготермінових програмах соціально-економічного розвитку, створення сприятливих умов корпоративного середовища, активне формування системи мікро- та макросередовища функціонування корпоративних відносин на інституційному та законодавчому рівнях.

Висновки. Виходячи з проведеного дослідження, можна стверджувати, що корпоративне управління банківською діяльністю являє собою інноваційний процес розроблення, прийняття рішень зі стратегічних питань розвитку банку, моніторингу їх реалізації, заснованого на поділі управлінських функцій між власниками і найманими керуючими, в якому беруть безпосередню участь органи власників банку, а опосередковано – менеджмент банку і весь трудовий колектив, а також регулюючі органи та інші зацікавлені структури, що проводиться в рамках законності з достатнім ступенем відкритості (стейкхолдери) і має кінцевою метою довготерміновий стабільний, безкризовий та ефективний розвиток банку з урахуванням інтересів усіх, хто бере участь в його діяльності.

Вдосконалення системи корпоративного управління сприяє підвищенню ефективності організацій та розширенню їх доступу до зовнішніх джерел фінансування, що є однією з умов стійкого зростання економіки. Удосконалення системи корпоративного управління залишається одним із пріоритетних завдань як на загальнодержавному, так і міжнародному рівнях.

Торкаючись питань регулювання корпоративного управління в банківській системі України, автори зробили висновок, що сучасне українське законодавство відображає значну частину принципів корпоративної поведінки, які можна застосувати до кредитних організацій.

Водночас практика їх реалізації, в тому числі судова, а також традиції корпоративної поведінки ще перебувають у стадії формування. Проте виключно законодавчі норми не можуть забезпечити належну корпоративну поведінку, оскільки вони не здатні регулювати всі питання, що виникають у зв'язку з управлінням кредитними організаціями. Багато питань, пов'язаних з корпоративним управлінням у кредитних організаціях, лежать поза межами правової системи і мають скоріше етичний ніж юридичний характер.

Conclusions. Based on the carried out investigation, it can be stated that corporate banking management is an innovative process of development, decision-making on strategic issues of bank development, monitoring of their implementation, based on the division of management functions between owners and employees, which directly involves the owners of the bank, and indirectly – the bank's management and the entire workforce, as well as regulators and other stakeholders, conducted within the law with sufficient degree of openness (stakeholders) and has the ultimate goal of long-term stable, crisis-free and effective bank development taking into account the interests of all those involved in its activities.

The improvement of corporate management system facilitates the increase of organizations efficiency and extends their access to external funding sources, which is one of the conditions for sustainable economic growth. The improvement of the corporate management system remains one of the priorities both at the national and international levels.

Referring to the regulation of corporate management in the banking system of Ukraine, the authors concluded that modern Ukrainian legislation reflects a significant part of the corporate behavior principles that can be applied to credit institutions.

At the same time, the practice of their implementation, including jurisdiction, as well as corporate behavior traditions are still in the process of formation. However, legislation alone cannot ensure proper corporate behavior, as it is not able to regulate all the issues related to the credit institutions management. Many issues concerning corporate management in credit institutions are beyond the legal system and are ethical rather than legal.

Список використаної літератури

1. Венгер Л. А. Еволюція формування системи корпоративного управління: світовий досвід та українська практика. Актуальні проблеми економіки. 2017. Вип. 1. С. 67.
2. Грідчина М. В. Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика): навч. посіб.

- Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ: Алерта, 2007. 232 с.
3. Денис О. Б. Корпоративне управління в банках: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 1. № 12. 2012. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/2756/2797> (дата звернення 26.11.2020 р.).
 4. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: Еспада, 2010. 688 с.
 5. Шеремет О. О. Удосконалення корпоративного управління. Економіка України. Політико-економічний журнал. 2014. Вип. 1. С. 32–37.
 6. Шихвердієва А. П. Корпоративне управління: навч. посіб. Київ. 2013. 92 с.
 7. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Корпоративне управління: навч. посіб. Київ, 2007. 174 с.
 8. Про затвердження Принципів корпоративного управління. Рішення Національної комісії з цінних паперів та Фондового ринку № 955 від 22.07.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>(дата звернення 10.02.2021р.).
 9. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active/> (дата звернення 10.02.2021 р.).

References

1. Venher L. A. Evolyutsiya formuvannya systemy korporatyvnoho upravlinnya: svitovyy dosvid ta ukrayins'ka praktyka. Aktual'ni problemy ekonomiky. 2017. Vol. 1. P. 67. [In Ukrainian].
2. Hridchina M. V. Korporatyvni finansy (zarubizhnyy dosvid i vitchyznyana praktyka): navch. posib. Mizhrehional'na akademiya upravlinnya personalom. Kyiv: Alerta, 2007. 232 p. [In Ukrainian]
3. Denys O. B. Korporatyvne upravlinnya v bankakh: zarubizhnyy dosvid ta vitchyznyana praktyka. Finansovo-krelytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky. Tom 1. No. 12. 2012. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/2756/2797> (accessed 26.11.2020). [In Ukrainian].
4. Zadykhaio D. V., Kibenko O. R., Nazahrova H. V. Korporatyvne upravlinnya: navch. posib. Kharkiv: Espada, 2010. 688 p. [In Ukrainian].
5. Sheremet O. O. Udoskonalennya korporatyvnoho upravlinnya. Ekonomika Ukrayiny: Polityko-ekonomichnyy zhurnal. 2014. Vol. 1. P. 32–37. [In Ukrainian].
6. Shykhverdyeva A. P. Korporatyvne upravlinnya: navch. posib. Kyiv. 2013. 92 p. [In Ukrainian].
7. Dovhan' L. Ye., Pastukhova V. V., Savchuk L. M. Korporatyvne upravlinnya: Navch. Posib. Kyiv, 2007. 174 p. [In Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennya Pryntsypiv korporatyvnoho upravlinnya. Rishennya Natsional'noyi komisiyi z tsinnykh paperiv ta Fondovoho rynku № 955 vid 22.07.2014 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (accessed 10.02.2021). [In Ukrainian].
9. Ofitsiynyy sayt Ministerstva finansiv Ukrayiny. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active/> (accessed 10.02.2021). [In Ukrainian].