

Хмельницький національний університет
 Факультет економіки і управління
 Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
 Освітній рівень

на тему: Корпоративне управління в банківських установах за
 матеріалами АТ «Альфа-Банк»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
 Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

ДРФБС.020076.01.03.00

Виконала: студентка II курсу, група ФБСмз-20-1 _____ Іванна ВОЗОВИК
 Підпис, дата Ім'я, прізвище

Керівник: д-р. екон. наук, професор _____ Раїса КВАСНИЦЬКА
 Підпис, дата Ім'я, прізвище

Нормоконтроль _____
 Підпис, дата Ім'я, прізвище

До захисту допускаю:

Зав.кафедри

д-р. екон. наук, професор _____ Ніла ХРУЩ
 Підпис, дата Ім'я, прізвище

_____ 2021 р.

Хмельницький 2021

Зміст

С.

Вступ	5
1 Загальнотеоретичні основи корпоративного управління в банківських установах	8
1.1 Поняття, моделі та принципи корпоративного управління	8
1.2 Система корпоративного управління банку та характеристика її складових	18
2 Організаційно-аналітичні аспекти розвитку корпоративного управління в банках України	26
2.1 Аналіз організаційної структури корпоративного управління в вітчизняних банках та її впливу на результативність функціонування банківської системи України за 2016-2020 роки	26
2.2 Характеристика діяльності АТ «Альфа-Банк» і аналіз фінансово-майнового її забезпечення за 2018-2020 роки	37
3 Напрями розвитку удосконалення рейтингової оцінки якості корпоративного управління банків на прикладі АТ «Альфа-Банк»	48
Висновки	65
Список використаних джерел	70
Додатки	76

Вступ

Актуальність теми. Сталий розвиток банківської системи України значною мірою залежить від рівня корпоративного управління в банках. Надійне корпоративне управління забезпечує належний рівень розподілу повноважень, відповідальності, підзвітності, системи стримувань та противаг у кожному банку, включно з радою, правлінням та підрозділами управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту. Побудова якісної системи корпоративного управління є тривалим процесом, ефективність якого впливає як на окремі показники функціонування банку (рівень капіталізації, прибутковість), так і на діяльність банку загалом. Водночас, недосконалість корпоративного управління банків призводить до недостатнього врахування інтересів широкого кола зацікавлених у діяльності банку осіб, а саме: керівництва та власників банку, трудового колективу, клієнтів тощо. Крім того, недосконалість корпоративного управління негативно позначається на прибутковості та стійкості банків і перешкоджає сталому розвитку банківської системи загалом. Тому, необхідність підвищення рівня корпоративного управління відповідно до кращої міжнародної практики актуалізує тему кваліфікаційної роботи та зумовлює доцільність обґрунтування напрямів його удосконалення на основі аналізу внутрішніх чинників та умов розвитку банківського бізнесу в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню розвитку корпоративного управління як ключового елементу підвищення економічної ефективності суб'єктів підприємництва приділяють значну увагу як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Важливість розвитку корпоративного управління в банках визначається декларованим прагненням України до розвитку економічних відносин із країнами ЄС та виходу на ринок банків з іноземним капіталом, що й зумовлює підвищення уваги науковців до цієї проблеми. Так, дослідженню питань корпоративного управління приділяли увагу присвячено праці таких учених економістів, як: Євтушевський В., Ковальська К., Бутенко Н., Кінцель А. [22], Румянцев С. [53], Сучков А. [55], Штерн Г. [60] та інші.

Специфіку корпоративного управління в інститутах банківської сфери досліджували такі учені-економісти, як: Деєва Н. [21], Квасницька Р. [24], Метлушко О. [30], Осадча Т. [35], Петренко Т. [39], Польова О., Барда Л. [45], Сафронова О. [54] та інші. Проте, незважаючи на значну кількість наукових та навчально-методичних праць з корпоративного управління в банках, окремі питання щодо формування ефективної системи корпоративного управління банків та її впливу на їх капіталізацію потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів до корпоративного управління та пошук напрямів підвищення його ефективності в банках України.

Визначена мета кваліфікаційної роботи зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення суті корпоративного управління;
- дослідити принципи та моделі корпоративного управління як ключового елементу підвищення економічної ефективності функціонування акціонерних структур;
- визначити суть та охарактеризувати складові системи корпоративного управління банку;
- проаналізувати особливості корпоративного управління в вітчизняних банках та її вплив на результативність функціонування банківської системи України за 2016-2020 роки;
- охарактеризувати діяльності АТ «Альфа-Банк» і аналіз фінансово-майнового її забезпечення за 2018-2020 роки;
- дослідити напрями розвитку удосконалення рейтингової оцінки якості корпоративного управління банків на прикладі АТ «Альфа-Банк».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні засади корпоративного управління в банках України.

Об'єктом дипломної роботи є система корпоративного управління АТ «Альфа-банк».

Методи дослідження. Вирішення завдань кваліфікаційної роботи та досягнення визначеної її мети базується на використанні таких методів дослідження: аналіз і синтез – при обґрунтуванні сутності корпоративного

управління як системи та визначенні її структурних складових; метод логічного узагальнення – в аналізі теоретичних підходів до організації корпоративного управління в банках України; порівняльний аналіз – при визначенні особливостей корпоративного управління в банках, оцінці ефективності корпоративного управління та її впливу на капіталізацію банківських установ; графічний метод – для наочного представлення результатів аналізу; статистичний при визначенні типового рівня кількісних показників структури власності, корпоративного управління, оцінці взаємозв'язків корпоративного управління та ефективності діяльності банків.

Інформаційну базу дослідження формують Закони України, постанови Правління Національного банку України, рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, міжнародні та національні стандарти корпоративного управління, офіційні матеріали Національного банку України, офіційні матеріали та звіти банків, в т.ч. АТ «Альфа-банк», наукові публікації вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі банківської справи та корпоративного управління.

Наукову новизну кваліфікаційної роботи визначають положення щодо удосконалення підходу до бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління банків, відповідно до якого, запропоновано урахувати не тільки потенційну структуру та можливості корпоративного управління, але і результати функціонування банку загалом та органів його корпоративного управління.

Апробація результатів дослідження. Участь у конференціях:

- II Всеукраїнській науково-практичній інтернет конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (16 листопада 2021 р., м. Хмельницький);

- XV Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації фінансових ринків» (17 листопада 2021 р., м. Черкаси).

Публікації. Найважливіші положення та результати дипломного дослідження знайшли відображення у 1 науковій праці загальним обсягом 0,3 др. арк.

1 Загальнотеоретичні основи корпоративного управління в банківських установах

1.1 Поняття, моделі та принципи корпоративного управління

В сучасній економічній і правовій літературі досить часто є використовується таке поняття, як «корпоративне управління», що пояснюється значним поширенням в економіці корпоративної форми бізнесу. При цьому, початок використання самого терміну «корпоративне управління» пов'язується з появою корпорації, як організаційно-правової форми підприємницької діяльності. Сьогодні корпорації є найбільш розповсюдженою організаційною формою господарювання, а корпоративна власність є найбільш застосовуваним проявом відносин власності. Колективне прийняття рішень та розподіл функцій власності й управління, можливість нагромадження капіталів та вилучення будь-яким власником своєї частки через продаж її третім особам, залучення нагромаджень завдяки розміщенню акцій на фондовому ринку – усе це зробило корпорації найефективнішою та домінуючою формою організації виробництва в індустріальній та постіндустріальних економіках [25, с.124].

Базове поняття «корпорація» з'явилося ще з часів древньоримської цивілізації й дотепер позначає існування ряду різних об'єднань підприємницького, професійного та іншого типів, що виникли й інституціоналізувалися у ході суспільно-економічної еволюції [15 с.205]. У вітчизняних і зарубіжних літературних джерелах суть корпорацій розглядається у різних наукових аспектах: правовому, економічному та соціальному.

Зарубіжні дослідники розглядають поняття «корпорація» з двох точок зору, а саме:

- домінуюча форма підприємницької діяльності в світі, значна організаційно-господарська структура національного чи міжнародного масштабу, яка функціонує на основі високого рівня усупільнення виробництва, концентрації та централізації капіталу;

- сукупність внутрішньо-корпоративних взаємовідносин, що виникають під час реалізації певної мети корпоративними підрозділами, заради якої вони об'єдналися.

Згідно вітчизняного чинного законодавства термін «корпорація» застосовується для позначення одного з видів об'єднань підприємств. До прикладу, у Господарському кодексі говориться, що «Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації» [19]. Розглядаючи тлумачення поняття «корпорація», які даються ученими-дослідниками, можна переконатись, що єдиної концентрації їх поглядів немає (таблиця А.1 додатку А). Так, В. І. Голіков стверджує, що корпорацію можна розглядати як об'єднання юридичних осіб – суб'єктів господарювання, що складають структуровану групу членів-учасників, які вступають у погоджені та скоординовані організаційно-економічні й управлінські відносини щодо формування і використання акціонерної власності для досягнення бажаного результату як синергетичного ефекту інтеграційної взаємодії [18]. Нам імпонує погляд на суть корпорації авторів Л.Є. Довгань, І.П. Малик та М.В. Шкробот [25], тому корпорацію будемо розглядати як суб'єкт корпоративних відносин, що має статус юридичної особи і створений через об'єднання майна засновників у статутний капітал із подальшою емісією акцій на загальну суму статутного капіталу. При цьому, корпорації можуть бути представлені як корпоративним товариством та корпоративними об'єднаннями (холдинги, фінансово-промислові групи), які набувають все більшого значення і ролі на сучасному етапі розвитку та вдосконалення корпоративної форми власності.

Основним завданням управління корпорацією є створення ефективних механізмів, які б забезпечували дотримання інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб в умовах, коли більша частина інформації, необхідної для прийняття поточних і стратегічних рішень, розподілена асиметрично на користь менеджерів, які переслідують власні інтереси, на основі адекватного розуміння та трактування сутності саме корпоративного управління. Роботу над визначенням сутності корпоративного управління та його специфіки першими розпочали зарубіжні науковці. Так, фахівець з корпоративного управління Г. Матіасен зазначив, що корпоративне управління представляє собою область економіки, що досліджує яким чином забезпечити/мотивувати ефективне управління корпорацією використовуючи заохочувальні механізми, наприклад, контракти, організаційні моделі та законодавство [9]. А. Демб та Ф.-Ф. Нойбауер трактують корпоративне управління як процес, за допомогою якого фірми забезпечують (реалізують) права та інтереси стейкхолдерів (зацікавлених осіб) [3]. А. Кедбері визначає корпоративне управління як систему за допомогою якої компанії управляються та контролюються. А корпоративне управління забезпечує збереження балансу між економічними та соціальними, а також між індивідуальними та спільними цілями [2]. М. Бертран та С. Муллайнатан стверджують, що корпоративне управління це набір правил, які націлені на ефективне управління компанією, де ключовим виступає поділ задач [1]. Р. Ла Порта, Фл. Лопес де Сіланес та А. Шлейфер розуміють під корпоративним управлінням процес, відповідно до якого встановлюється баланс між економічними та соціальними цілями, між індивідуальними та громадськими цілями [8]. Цікавою є точка зору на суть корпоративного управління Д. К. Деніс та Дж.Дж. МакКонелл, яка полягає у тому, що корпоративне управління є набором механізмів (як інституціональних, так і основаних на ринку), які стимулюють менеджерів компанії приймати рішення, що максимізують вартість компанії для її власників [5, с.4-5]. При цьому, Д. К. Деніс пропонує класифікацію механізмів корпоративного управління, яка передбачає виділення таких механізмів:

- правові та регуляторні механізми, що діють поза компанією;
- механізми внутрішнього контролю всередині компанії (наприклад, рада директорів, компенсації та частка власності виконавчих директорів та ін.);
- механізми зовнішнього контролю (наприклад, ринок корпоративних поглинань);
- конкуренція на ринку продукції [4, с. 200].

Досить чітко корпоративне управління трактується Світовим банком, яке є являє собою систему виборних і назначених органів, що здійснюють управління діяльністю публічних акціонерних товариств, яка відображає баланс інтересів власників і орієнтована на забезпечення максимально можливих прибутків від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в рамках законодавчо визначених норм [48].

У вітчизняній науці питання корпоративного управління розглядаються відносно недавно, однак багато науковців, переосмисливши здобутки зарубіжних дослідників, сформувавши власну думку щодо сутності корпоративного управління. Так, В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська та Н.В. Бутенко трактують поняття «корпоративне управління» як процеси регулювання власником руху його корпоративних прав [22, с.57]. С.А. Румянцев під корпоративним управлінням розуміє систему виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства [53, с.13]. Сучасним, прогресивним видом управлінської діяльності в рамках господарської системи, який характеризується наявністю корпоративної стратегії, корпоративного стилю роботи менеджерів усіх рівнів, корпоративної культури, фінансової та інформаційної відкритості, системи захисту прав акціонерів та власників інших цінних паперів підприємства-емітенту визнає корпоративне управління С.А. Масютін [28, с. 38].

Головіна Я.С. визначає корпоративне управління як систему взаємовідносин між менеджерами, акціонерами та іншими зацікавленими особами корпорації, що визначає: 1) механізми узгодження їх інтересів при формуванні корпоративних цілей; 2) організацію контролю за ефективністю діяльності у досягненні корпоративних цілей. Авторка наголошує на тому, що механізми корпоративного управління варто розглядати як засоби взаємного впливу та контролю стейкхолдерів, які вони використовують з метою досягнення економічної ефективності відповідно до спільних інтересів [19, с. 338].

Згідно Рішення 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 заінтересованими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин [52].

За результатами проведеного аналізу змістової характеристики поняття «корпоративне управління» (таблиця Б.1 Додатку Б), можна зробити висновок про те, що корпоративне управління слід розглядати, як зауважує О. Худік, не як просту сукупність юридичних, організаційних норм і правил, у рамках яких функціонує певна корпорація, а як систему економічних, навіть соціально-економічних відносин, на базі яких формуються стосунки як між усіма учасниками конкретної структури, так і між учасниками і зовнішніми агентами, що є суб'єктами інституційного регулювання [58, с.62]. Таким чином, головною функцією корпоративного управління є організаційні комунікації щодо операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта підприємництва (корпорації) в інтересах акціонерів, які забезпечують корпорацію відповідними до емісійних умов фінансовими ресурсами.

Структура корпоративних відносин і корпоративного управління відповідає умовам та особливостям кожної конкретної країни і складається під впливом таких чинників: законодавчої бази, яка регулює права і обов'язки

сторін, що беруть участь у корпоративному управлінні; практики ділових взаємозв'язків, що складаються в країні; статуту корпорації і її внутрішніх документів [55, с.229].

Створення ефективної системи корпоративного управління як у економічно розвинених країнах, так і в країнах з перехідною економікою вимагає дослідження моделей корпоративного управління. Так, за підходом В.І. Шейна, сучасні моделі корпоративного управління можна поділити на чотири категорії (рисунок Б.1 додатку Б):

- за ступенем концентрації власності (інсайдерська та аутсайдерська);
- за функціональним призначенням спостережної ради (англосаксонська, японська та континентальна);
- за структурою спостережних та виконавчих органів корпоративного управління (унітарна модель і модель подвійних рад (стандартів));
- за врахуванням інтересів (стейкгоल्дерська та акціонерна) [59, с.27].

Отже, за ступенем концентрації власності сьогодні виділяють аутсайдерську і інсайдерську моделі корпоративного управління. Характерними рисами інсайдерської моделі корпоративного управління є: концентрація капіталу; внутрішній контроль; орієнтація на задоволення інтересів всіх учасників корпорації; нейтралізація негативних наслідків діяльності. Групи інсайдерів зазвичай порівняно невеликі за складом, є певною комбінацією приватних осіб, що діють через холдингові компанії або через механізм перехресного володіння акціями. Структура акціонерів за інсайдерською моделлю орієнтує на стабільність і результативність діяльності організації, а не на частоту і рівень виплачуваних дивідендів.

Характерною рисою аутсайдерської моделі є дисперсне володіння акціями, при цьому, акціонерний капітал розділений між незалежними, не пов'язаними з корпорацією відносинами, крім так званих відносин участі, індивідуальними і інституційними інвесторами. Також гарантується право акціонерів контролювати компанію і підзвітність їм ради директорів і менеджерів. На пріоритеті інтересів приватного власника базується саме

уявлення про ринкову економіку. У цій моделі яскраво виражене розділення контролю і володіння з боку акціонерів, керівників, ради директорів.

Інсайдерська модель корпоративного управління властива корпораціям країн континентальної Європи і Японії, аутсайдерська модель поширена в США, Великобританії, Австралії та інших країнах.

За функціональним призначенням спостережної ради найбільш розповсюдженими в світі моделями корпоративного управління є японська, англо-американська та німецька (західноєвропейська) моделі.

Японська модель корпоративного управління характеризується високою питомою вагою банків та інших корпорацій у складі акціонерів; банківська система відрізняється міцними взаємозв'язками; законодавство, суспільна думка і промислові структури підтримують «кейрецу» (групи корпорацій, об'єднаних спільним володінням позичковими коштами і власним капіталом); ради директорів таких груп складаються переважно з «внутрішніх» членів; відсоток незалежних членів надзвичайно низький, а в деяких корпораціях вони взагалі відсутні, що пов'язано з наявними складностями голосування [55, с.229].

Англо-американська модель корпоративного управління характеризується: наявністю індивідуальних акціонерів та постійною кількістю аутсайдерів (не пов'язаних з діяльністю корпорації акціонерів), чітко розробленою законодавчою базою, яка визначає права й обов'язки основних учасників (менеджерів, директорів і акціонерів), а також порівняно простим механізмом взаємодії між корпорацією й акціонерами, між самими акціонерами, як на щорічних загальних зборах, так і в період між ними [55, с.230].

Німецька (західноєвропейська) модель має такі характерні риси: стратегія довгострокового контролю за корпорацією; подвійна роль банків (як кредиторів і, як акціонерів); внутрішні інституціональні інвестори (західноєвропейські компанії) володіють найбільшою часткою акцій корпорацій; узаконені обмеження прав акціонерів щодо голосування, тобто статут підприємства обмежує кількість голосів, які акціонер має на зборах, і може не збігатися з

числом акцій, якими він володіє; двоступенева структура управління; включення представників робітників, профспілок і менеджерів у спостережну раду; встановлена законом кількість спостережної ради [55, с.231].

Українська модель корпоративного управління має загальні риси і англоамериканської моделі (розпорошеність акціонерного капіталу, трирівневе управління товариством), і японської (ключовими учасниками є фінансово-промислові групи та банки, управління здійснюється афілійованими особами, відсутність серйозного впливу індивідуальних інвесторів на справи корпорації), і німецької (західноєвропейської) моделі (незначний розвиток ринку цінних паперів).

За структурою спостережних та виконавчих органів корпоративного управління виділяють американську (унітарну) модель і німецьку модель (систему подвійних рад (стандартів)). Так, за американськими законами діяльністю компанії керує унітарна рада директорів і розподіл функцій між виконавчими директорами (директори є одночасно і менеджерами компанії) і незалежними директорами (запрошеними особами, що не мають інтересів у компанії) не диференціюється, а лише визначається відповідальність ради загалом за діяльністю компанії. Правління ж німецької компанії складається з двох органів: спостережної ради (ради директорів), що повністю складається з незалежних директорів, і виконавчої ради, яка складається з менеджерів компанії. У німецькій моделі існує суворий поділ спостережливих і виконавчих функцій, а самі обидві ради мають чітко диференційовану юридичну відповідальність і повноваження. Німецькі закони проводять сувору межу між безпосереднім керуванням і наглядом. Виконавча рада в рамках цієї моделі підзвітна спостережній раді. Отже, американська (унітарна) і німецька (система подвійних рад) моделі корпоративного управління являють собою полярні крапки, між якими розташовується широкий спектр форм організації корпоративного управління, що існують в інших країнах.

За врахуванням інтересів моделі корпоративного управління поділяють на стейкголддерську (враховується захист прав усіх учасників корпоративних

відносин (зацікавлених сторін, стейкхолдерів тощо) та акціонерну (враховується захист прав тільки акціонерів, залишаючи поза увагою інтереси та права інших учасників корпоративних відносин).

Узагальнено порівняльний аналіз моделей корпоративного управління представлено в таблиці Б.2 додатку Б.

Для успішної реалізації практики корпоративного управління при дотриманні загальноприйнятих міжнародних стандартів, але з урахуванням національних особливостей і досвіду, в Україні Рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку затверджено Принципи корпоративного управління [52]. Цей документ містить важливі принципи й рекомендації щодо якісного та прозорого управління товариствами, дотримання яких повинне допомогти їм у підвищенні інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності. Такими принципами є [52]:

- мета товариства, яка полягає у максимізації добробуту акціонерів за рахунок зростання ринкової вартості акцій товариства, а також отримання акціонерами дивідендів;

- права акціонерів. Товариство забезпечує захист прав, законних інтересів акціонерів та рівне ставлення до всіх акціонерів незалежно від того, чи є акціонер резидентом України, від кількості акцій, якими він володіє, та інших факторів;

- наглядова рада і виконавчий орган. 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 ефективної взаємодії між наглядовою радою та виконавчим органом. Органи товариства та їх посадові особи діють добросовісно та розумно в інтересах товариства;

- розкриття інформації та прозорість. Товариство своєчасно та доступними засобами розкриває повну і достовірну інформацію з усіх суттєвих

питань, що стосуються товариства, з метою надання можливості користувачам інформації (акціонерам, кредиторам, потенційним інвесторам тощо) приймати виважені рішення. Режим розкриття інформації має ключове значення для поінформованої реалізації акціонерами своїх прав голосу. Прозорість та належне розкриття інформації є невід'ємною умовою ефективного корпоративного управління. Діяльність товариства у прозорому режимі, за зрозумілими для всіх "правилами гри" дозволяє підвищити його ефективність, сприяє захисту та реалізації прав інвесторів, залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій;

- контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства. З метою захисту прав та законних інтересів акціонерів товариство забезпечує комплексний, незалежний, об'єктивний та професійний контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства. Товариство може розраховувати на довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування тільки за умови запровадження належної системи контролю за його діяльністю. Наявність такої системи дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що їх інвестиції розумно використовуються, спрямовуються на розвиток товариства та надійно захищені від можливих зловживань.

Отже, принципи корпоративного управління є своєрідною допомогою, що дає відповіді на питання, як українським підприємствам подолати «кризу довіри» вітчизняних і іноземних інвесторів, як залучати фінансові ресурси на вітчизняному і міжнародних фондових ринках [60, с.27]. Цей документ містить найкращі стандарти й правила, що домінують у всьому світі на фінансових ринках, дотримання яких є однією з необхідних умов залучення інвестицій.

1.2 Система корпоративного управління банку та характеристика її складових

Сталий розвиток банківської системи України значною мірою залежить від ефективності корпоративного управління в кожному окремо взятому банку. Тому, наявність в банках цілісної системи корпоративного управління дозволяє банкам послідовно визначати свої стратегічні цілі та завдання, враховувати інтереси широкого кола зацікавлених в їхній роботі осіб. Формування та розвиток економічних відносин між керівництвом банку, власниками, клієнтами та трудовим колективом потребують визначення відповідних відповідних механізмів їх участі в стратегічному управлінні та контролі, які в сукупності й мають формувати систему корпоративного управління конкретного банку. Тому, банківські установи, які приділяють належну увагу організації корпоративного управління, спроможні більш швидко залучати капітал, ніж інші їх конкуренти.

Згідно законодавства у банківській сфері корпоративне управління є системою відносин між учасниками, радою банку, правлінням 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. Корпоративне управління визначає спосіб розподілу повноважень і відповідальності між органами управління, а також способи прийняття ними рішень [31]. Вітчизняні «Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України» розроблено відповідно до вимог рішення Базельського комітету з питань банківського нагляду «Удосконалення корпоративного управління в банківських установах», яке пропонується застосовувати банкам, що прагнуть досягти сучасних стандартів корпоративного управління, високого рівня ринкової дисципліни, конкурентоспроможності та прозорості своєї діяльності. Згідно цього документу «Удосконалення корпоративного управління в

кредитних організаціях» корпоративне управління в банках – це керівництво їх діяльністю, яке здійснюється радами директорів і 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 [13].

Отже, система корпоративного управління банку формується на основі організаційної структури управління банку. Так, згідно Закону України «Про банки і банківську діяльність» вищим органом управління банку є загальні збори учасників банку, а виконавчим органом банку, що здійснює поточне управління, є правління банку [50]. До виключної компетенції загальних зборів належить:

- визначення основних напрямів діяльності акціонерного товариства;
- внесення змін до статуту товариства; прийняття рішення про анулювання викуплених акцій;
- прийняття рішення про зміну типу товариства;
- прийняття рішення про емісію акцій;
- прийняття рішення про емісію цінних паперів, які можуть бути конвертовані в акції;
- прийняття рішення про збільшення статутного капіталу товариства;
- прийняття рішення про зменшення статутного капіталу товариства;
- прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій;
- затвердження положень про загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган та ревізійну комісію (ревізора) товариства, а також внесення змін до них;
- затвердження положення про винагороду членів наглядової ради акціонерного товариства та інші [49].

Загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності банку як акціонерного товариства, крім тих, що віднесені до виключної компетенції наглядової ради.

Правління банку очолює голова правління, який керує роботою правління банку та має право представляти банк без доручення. Заступники голови правління банку входять до складу правління банку за посадою. Голова правління банку несе персональну відповідальність за діяльність банку. До компетенції правління банку належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю банку, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників та ради банку. Правління банку зобов'язане утворити такі постійно діючі комітети, як кредитний комітет та комітет з питань управління активами та пасивами. Також правління банку має право створювати й інші комітети.

Крім того, банк зобов'язаний створити наглядову раду, що здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, захист прав вкладників, інших кредиторів та учасників банку. Кількісний склад наглядової ради банку визначається статутом банку, але не може становити менше п'яти осіб. Члени наглядової ради банку не можуть входити до складу правління банку, а також обіймати інші посади в цьому банку на умовах трудового договору (контракту) або надавати послуги банку відповідно до цивільно-правового договору. Функції наглядової ради банку, що належать до її виключної компетенції, представлено в додатку В.

Банк створює комплексну, адекватну та ефективну систему внутрішнього контролю, що включає систему управління ризиками та внутрішній аудит, згідно з вимогами, установленими Національним банком України. Функції комітету ради банку з питань аудиту та комітету з управління ризиками відповідно представлено в додатках Г, Д.

Система внутрішнього контролю банку має забезпечувати [50]:

- досягнення банком довгострокових цілей, зокрема прибутковості його діяльності;

- здійснення банківської діяльності з урахуванням ризиків;
- відповідність діяльності банку законодавству України та внутрішньобанківським документам;
- достовірність фінансової, управлінської, статистичної звітності банку;
- чіткий розподіл обов'язків, функцій та повноважень між радою банку та правлінням банку, а також між підрозділами банку.

Таким чином, організаційна структура банку включає всі необхідні форми контролю для побудови ефективного та налагодженого механізму: з боку акціонерів, спостережної ради, правління, незалежної ревізійної комісії, департаменту управління ризиками, управління внутрішнього аудиту і вертикального контролю за різними напрямками діяльності банку. Розподіл повноважень, компетенції та підпорядкованості органів управління, а також принципи їхньої взаємодії закріплені у статуті банку та положеннях про органи управління.

Організація ефективної системи корпоративного управління передбачає вирішення таких завдань:

- визначення головної мети банку (чи сукупності корпоративних цілей);
- вибір та ефективне функціонування механізмів корпоративного управління при досягненні поставленої мети.

Важливими складовими корпоративного управління банку є:

- організація корпоративного управління;
- структура корпоративної власності;
- основні джерела залучення капіталу;
- ключові учасники корпоративних відносин;
- основні власники акцій;
- ступінь участі держави;
- участь акціонерів в управлінні акціонерним товариством;
- рада директорів;
- виконавчий орган;
- організація захисту прав акціонерів; засоби розкриття інформації;

- система корпоративного контролю тощо [26, с.17].

Основні характеристики управління корпоративними структурами наведено на рисунку 1.1.

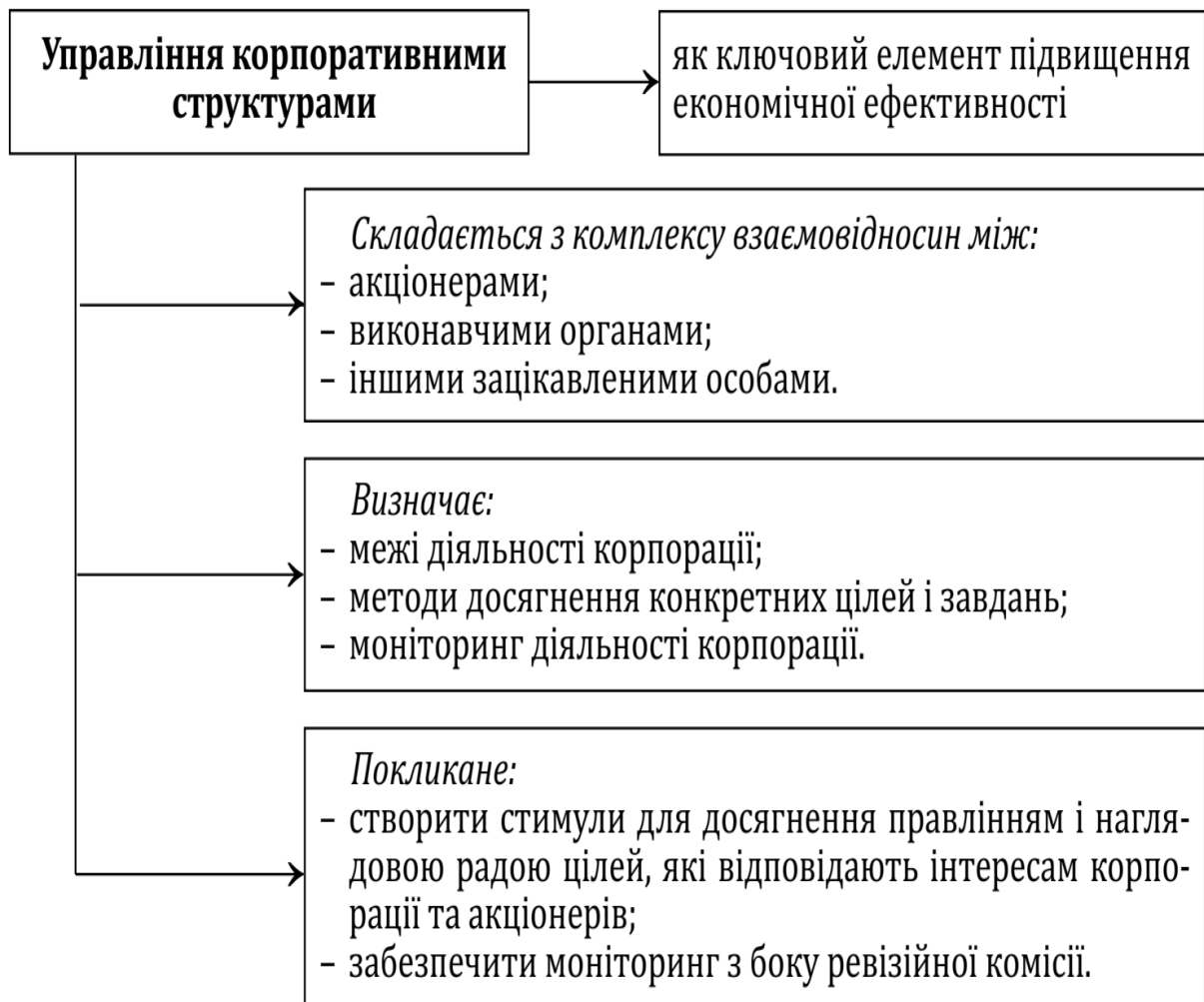


Рисунок 1.1 – Основні характеристики управління корпоративними структурами [26, с.17]

Специфіка банківської діяльності зумовлює особливості корпоративного управління, що пов'язані із широким колом стейкхолдерів та ускладненістю їх інтересів по відношенню до ризиків. При цьому, банк організовує корпоративне управління з урахуванням розміру, особливостей своєї діяльності, характеру й обсягів банківських та інших фінансових послуг, профілю ризику банку, системної важливості банку та діяльності банківської групи, до складу якої входить банк [31]. Так, складовими системи корпоративного банку є: стратегія

розвитку банку; розподіл повноважень, компетенції та відповідальності між акціонерами, правлінням та спостережною радою; роль акціонерів у захисті вкладників та інших зацікавлених осіб; професійна поведінка та чесність працівників банку; розкриття інформації та прозорість.

Важливим завданням корпоративного управління в банках є створення інформаційної прозорості щодо діяльності компанії, оскільки їхні відносини з клієнтами ґрунтуються на довірі. Саме тому питанню розкриття інформації, тобто транспарентності банку, приділяють значну увагу, насамперед з боку НБУ. Виходячи з рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду, банки обов'язково повинні розкривати інформацію щодо:

- структури спостережної ради;
- структури правління, а саме: складу, кваліфікаційних характеристик, структури;
- організаційної структури банку;
- системи оплати праці та матеріального заохочення;
- характеру і обсягів операцій із пов'язаними особами.

В Україні банківські установи публікують свою фінансову звітність за нормами МСФЗ.

Ефективна система корпоративного управління в сучасному конкурентоспроможному банку базується на основі [13]:

- цінностей корпоративної культури, зафіксованих у кодексі корпоративної поведінки й інших стандартах ділової етики, а також системи, що забезпечує прихильність до цих цінностей на практиці;
- ясно сформульованої стратегії розвитку, відповідно до якої оцінюються результати роботи всього банку й окремих осіб;
- чіткого розподілу прав, у тому числі визначеної ієрархії прав у сфері прийняття рішень і обов'язків;
- ефективного механізму взаємодії і співробітництва між радою директорів, топ менеджментом і аудитором;
- надійної системи внутрішнього контролю;

– постійного моніторингу ризиків у визначених напрямках банківського бізнесу, що характеризуються високою ймовірністю виникнення конфліктів інтересів;

– сукупності фінансових і кар'єрних стимулів, що створюють умови для належної роботи менеджерів та інших співробітників;

– системи інформаційних потоків, що забезпечує внутрішні потреби організації і необхідний для зовнішніх контрагентів рівень прозорості банку.

Однією з фундаментальних концепцій, що покладена в основу корпоративного управління в банках, є концепція фідучіарних обов'язків, яка застосовувалася в римському праві (фідучіарний від лат. *fiducia* - довіра). Фідучіарні відносини - відносини між двома або більше особами, за яких одна особа має фідучіарний обов'язок стосовно іншої(их) особи (осіб), а саме обов'язок діяти якнайкраще в інтересах такої особи (осіб) [46]. Отже, фідучіарний обов'язок існує там, де одна особа, клієнт або власник покладає особливу надію або висловлює довіру іншій особі, фідучіару та покладається на нього, у той час як фідучіар діє на власний розсуд з використанням власного досвіду.

Загалом система корпоративного управління банку повинна базуватись на таких пріоритетах [10] (рисунок 1.2):

- система корпоративного управління повинна захищати права акціонерів;

- система корпоративного управління повинна забезпечувати однаково справедливе ставлення до акціонерів, включаючи дрібних та іноземних акціонерів. Усі акціонери повинні мати можливість вдаватися до ефективних засобів захисту в разі порушення їхніх прав;

- система корпоративного управління має визнавати передбачені законом права зацікавлених осіб та заохочувати активне співробітництво між товариством та зацікавленими особами в створенні добробуту, робочих місць та забезпеченні стабільності фінансово успішних підприємств;

- система корпоративного управління повинна забезпечувати своєчасне й точне розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються товариства, включаючи його фінансовий стан, продуктивність, власність та управління;

- система корпоративного управління має забезпечувати стратегічне керівництво товариством, ефективний нагляд за діяльністю правління з боку ради, а також відповідальність цієї ради перед товариством та акціонерами.

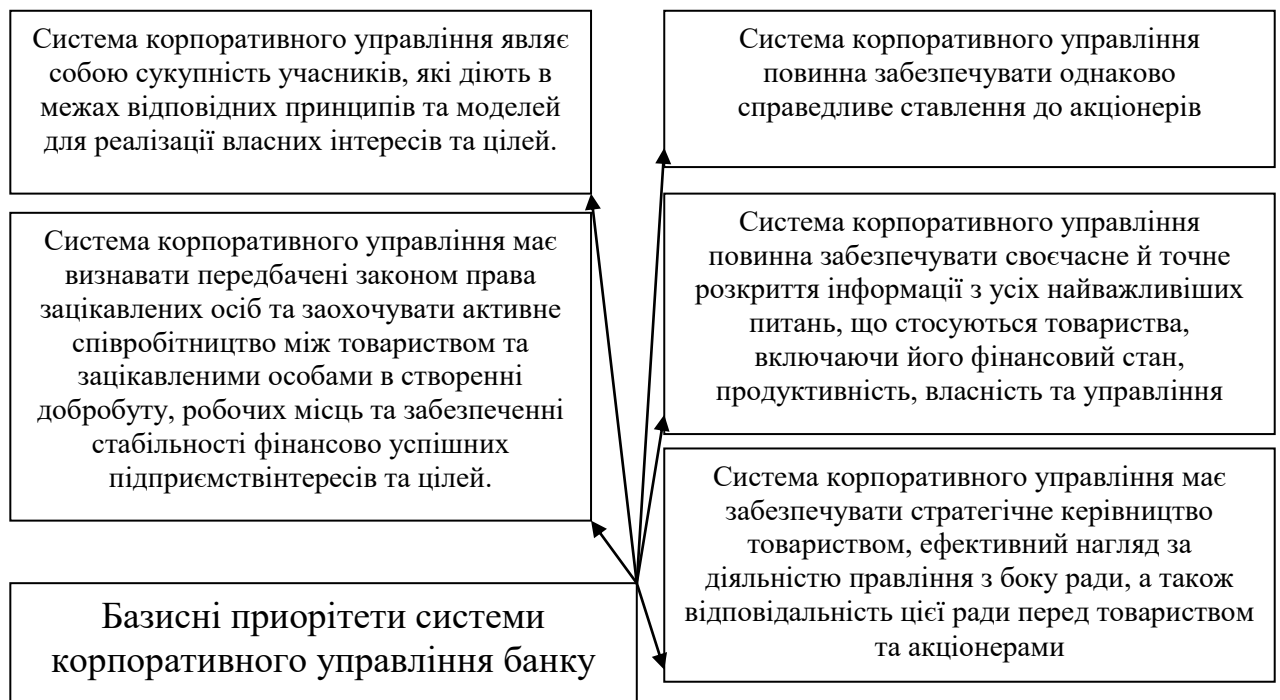


Рисунок 1.2 - Базисні пріоритети системи корпоративного управління банку

Отже, система корпоративного управління банку є сукупністю учасників, які діють в межах відповідних принципів та моделей для реалізації власних інтересів та цілей. Тому, корпоративне управління у банку заслуговує особливої уваги через специфіку банківської діяльності, наявності різних категорій зацікавлених груп вимагають прискіпливішої роботи з приводу формування та реалізації мотивів участі у діяльності банку.

2 Організаційно-аналітичні аспекти розвитку корпоративного управління в банках України

2.1 Аналіз організаційної структури корпоративного управління в вітчизняних банках та її впливу на результативність функціонування банківської системи України за 2016-2020 роки

Сучасний етап економічного розвитку України відзначається необхідністю забезпечення належного рівня функціонування банківської системи держави. Це завдання безпосередньо реалізуються через управління діяльністю окремих банків на засадах принципів корпоративного управління. Тому, дослідження практики здійснення корпоративного управління в діяльності банків України набуває важливого значення.

Вітчизняна банківська система відіграє в країні ключову роль у можливості одержання кредитних ресурсів різними суб'єктами економіки. Крім того, результатами корпоративного управління в банках можна визнати фінансовий стан окремого банку, який можна визначити через систематизацію показників, що здатні розкрити ситуацію як в банку, так і в банківській системі загалом.

Варто відмітити, що починаючи від моменту свого існування, банківська система України зазнала значних змін. Останні п'ять років також не стали виключенням (таблиця Е.1 додатку Е). Так, в цей період відбулося зростання:

- активів (збільшення у 2020 р. порівняно із 2016 р. на 566542 млн грн (45,1%));
- капіталу (збільшення у 2020 р. порівняно із 2016 р. на 85676 млн грн (69,21%));

- статутного капіталу (збільшення у 2020 р. порівняно із 2016 р. на 65264 млн грн (15,74%));
- зобов'язань банків (збільшення у 2020 р. порівняно із 2016 р. на 480866 млн грн (42,46%));
- депозитного портфеля (збільшення у 2020 р. порівняно із 2016 р. на 276578 млн грн (74,77%));
- рентабельності активів (збільшення у 2020 р. порівняно із 2016 р. на 15,04 п. (119,36%));
- рентабельності капіталу (збільшення у 2020 р. порівняно із 2016 р. на 135,96 п. (116,46%)).

При цьому, варто відмітити зменшення за аналізований період кредитів наданих клієнтам банків на 45326 млн грн (4,5%).

Для якісного аналізу стану, виявлення проблем та обґрунтування необхідності застосування відповідних принципів в управлінні діяльністю банків варто розглянути динаміку основних показників її розвитку за останні роки (рисунки 2.1 – 2.3).

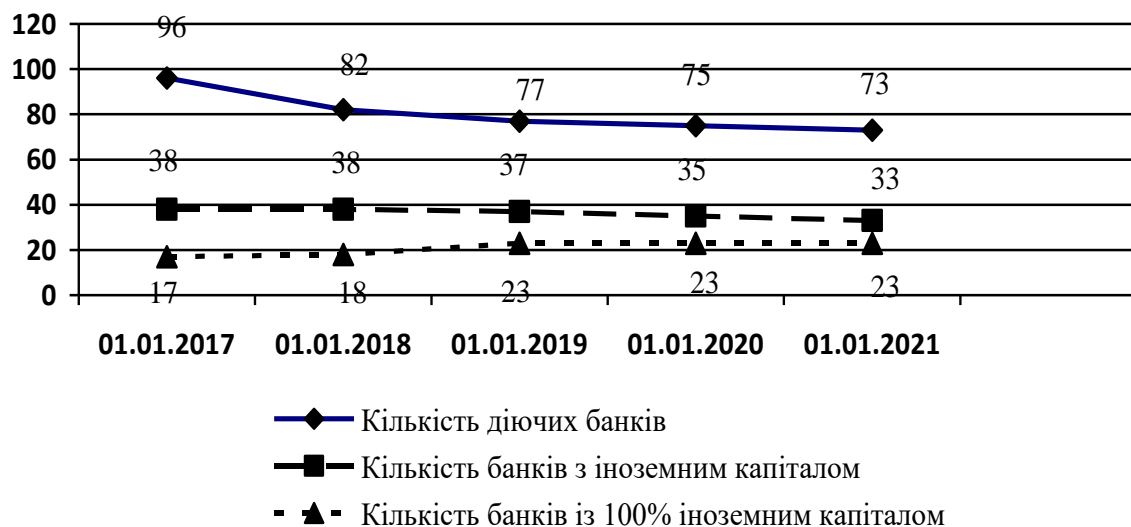


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості банківських установ в Україні, в т.ч. з іноземним капіталом, за 2016-2020 рр.

Складено за даними джерела [36]

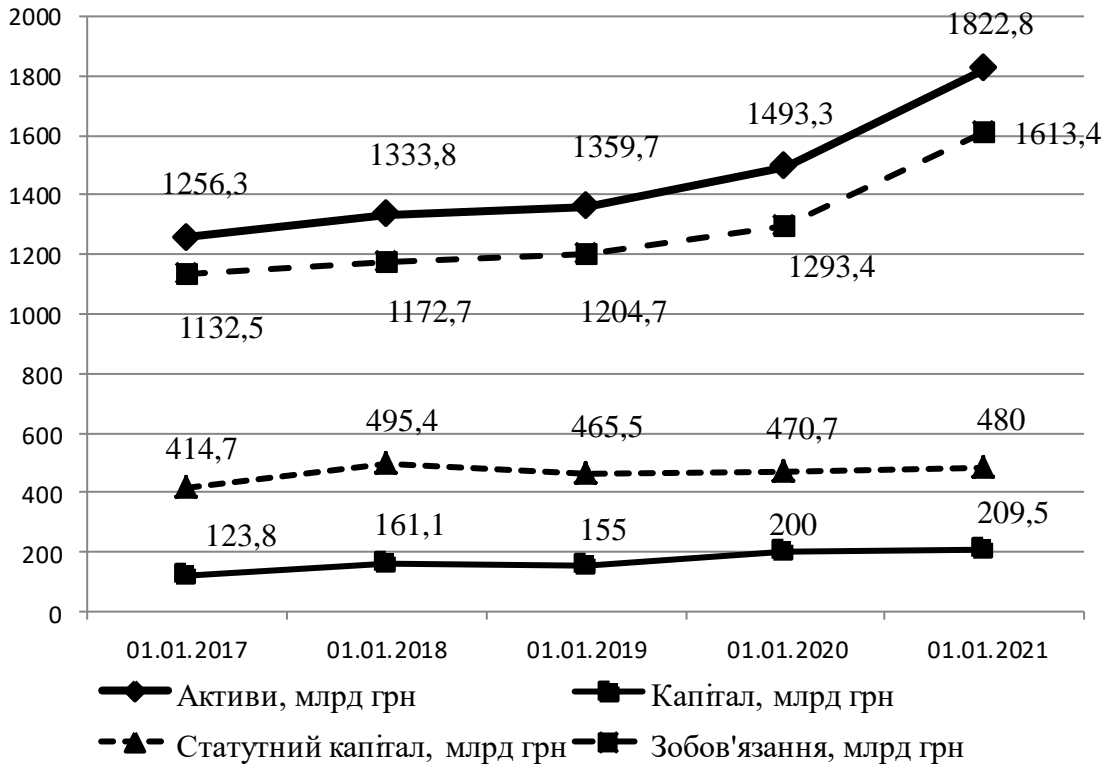


Рисунок 2.2 – Динаміка активів, капіталу та зобов'язань банківських установ в Україні за 2016-2020 рр.

Складено за даними джерела [14]

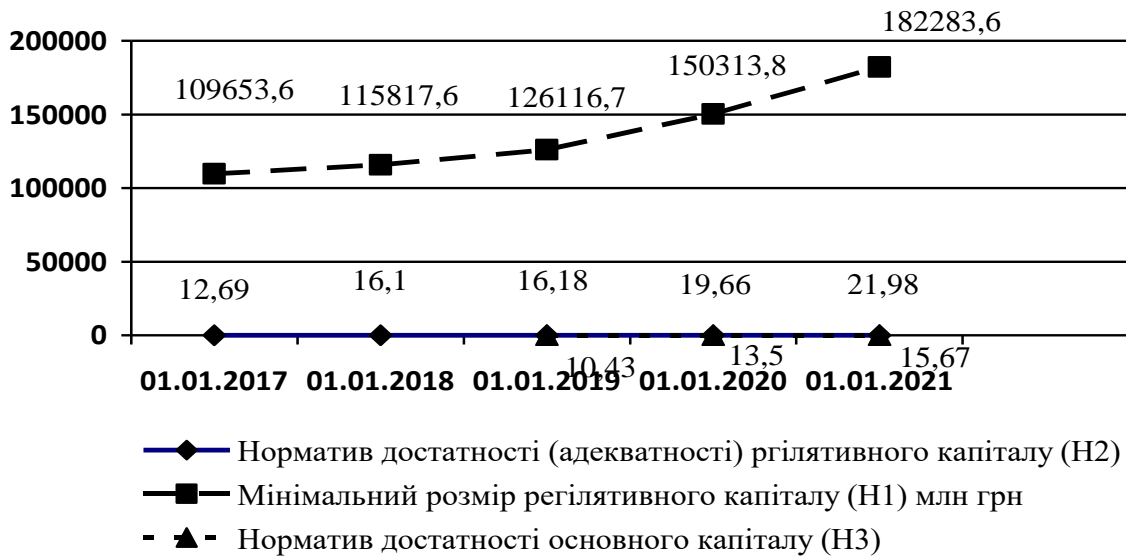


Рисунок 2.3 – Динаміка економічних нормативів капіталу банківських установ в Україні за 2016-2020 рр.

Складено за даними джерела [23]

Корпоративне управління банків також характеризується наявною структурою власності вітчизняних банків. Так, сьогодні банки України повинні розкривати інформацію щодо структури власності. Для цього вони подають до НБУ відомості про власників істотної участі у банку, остаточних ключових учасників банку та схематичне зображення структури власності (додаток Ж). Тому, структура власності банку є прозорою, зокрема, якщо відомі усі власники істотної участі та остаточні ключові учасники банку, а також характер взаємозв'язків між ними. Дані про власників істотної участі у банку, остаточних ключових учасників банку та схематичне зображення структури власності публікуються на підставі поданої банками інформації, яка висвітлюється на офіційному сайті НБУ [20]. Прозора структура істотної власності банків дозволяє встановити як реальних контролерів банку, так і пов'язаних з ним осіб, що є основою ефективного регулювання та нагляду за діяльністю банків.

Вартою уваги також є присутність іноземного капіталу в банках України та його роль в управлінні ними. Процеси залучення іноземного капіталу активно проходили в нашій державі ще у часи формування вітчизняної банківської системи, коли більшість угод про купівлю національних банків були закриті. З метою отримання доступу до додаткових джерел доходів, іноземні банки (банківські групи) нарощували свою присутність. Так, значення показника присутності іноземного капіталу в капіталі вітчизняних банків на початку 2000-х років досягав 40%, а на початок 2021 р. цей показник становив 45,21% і, при цьому, він характеризується двома значеннями: присутністю іноземного капіталу в капіталі вітчизняних банків – 13,7%; 100% іноземним капіталом в банках – 31,51%. Таким чином, значна (але не переважна) частка в корпоративному управлінні банками України належить іноземцям.

Матеріальним вираженням корпоративного управління в банку є наявні у нього фінансові ресурси, тому, у цьому контексті, доцільно проаналізувати узагальнену структуру фінансових ресурсів банків України та їх динаміку за 2016-2020 рр. (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Динаміка та склад фінансових ресурсів банків України за 2016-2020 рр.

Показники	На 01.01.					
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
					2021/ 2020	2021/ 2017
Фінансові ресурси, млн грн	1256299	1333831	1359703	1493298	1822841	x
Абсолютне відхилення від попереднього року, млн грн	x	+77532	+25872	+133595	+329543	+566542
Темп приросту фінансових ресурсів, %	x	+6,17	+1,94	+9,83	+22,07	+45,10
Капітал банків, млн грн	123784	161108	154960	199921	209460	x
Абсолютне відхилення від попереднього року, млн грн	x	+37324	-6148	+44961	+9539	+85676
Частка у фінансових ресурсах, %	9,85	12,08	11,40	13,39	11,49	x
Темп приросту власного капіталу, %	x	+30,15	-3,82	+29,01	+4,77	+69,21
Акціонерний капітал, млн грн	414668	495377	465532	470712	479932	x
Абсолютне відхилення від попереднього року, млн грн	x	+80709	-29845	+5180	+9220	+65264
Частка у фінансових ресурсах, %	33,01	37,14	34,24	31,52	26,33	x
Темп приросту акціонерного капіталу, %	x	+19,46	-6,02	+1,11	+1,96	+15,74
Зобов'язання банків, млн грн	1132515	1172723	1204743	1293377	1613381	x
Абсолютне відхилення від попереднього року, млн грн	x	+40208	+32020	+88634	+320004	+480866
Частка у фінансових ресурсах, %	90,15	87,92	88,60	86,61	88,51	x
Темп приросту зобов'язань, %	x	+3,55	+2,73	+7,36	+24,74	+42,46

Складено за даними джерела [36]

З даних таблиці 2.1 видно, що величина фінансових ресурсів банків вітчизняної банківської системи, стійко зростала протягом періоду 2016-2020 років (зростання з 1256299 млн грн на 01.01.2017 р. до 1822841 млн грн на 01.01.2021 р., що становить в абсолютній величині відхилення 566542 млн грн, а за темпом приросту 45,10%). Варто відмітити, що найбільший щорічний темп приросту спостерігається у 01.01.2021 р., який становить 22,07%. Динаміка капіталу банків України демонструє таку ж загальну тенденцію до зростання, яке становить у абсолютній величині 85676 млн грн., а за темпом приросту 9,21%. Однак, при порівнянні даних 2017 р. та 2018 р., спостерігається зменшення банківського капіталу на 6148 млн грн, або на 3,82%. Така ситуація пояснюється зменшенням в цей період розміру акціонерного капіталу, яке становило 29845 млн грн, або 6,02%, що першочергово визначалось зменшенням кількості банківських установ.

Результативність корпоративного управління в банківських установах України опосередковано визначається також і за показниками доходів, витрат та фінансових результатів вітчизняних банків (таблиця 2.2).

З даних таблиці 2.2 видно, що за 2016-2020 рр. доходи банків України постійно зростали (так на початок 2021 р. порівняно із початком 2017 р. вони зросли на 75912,7 млн грн (на 87,02%). При цьому така ж позитивна тенденція до зростання спостерігається за комісійними доходами, які за цей період зросли на 39245,7 млн грн (на 125,0%). А от величина процентних доходів банків у 2018-2019 рр. мала тенденцію до зниження (так за цей період вони зменшились на 31602,2 млн грн (на 23,15%). Починаючи з початку 2020 р. процентні доходи стали зростати і на 01.01.21 р. їх величина досягла 147742,9 млн грн, що на 42847,9 млн грн (на 40,85%) більше в порівнянні із 01.01.2019 р.

Що ж стосується фінансових результатів вітчизняних банківських установ, які були отримані ними з 01.01.2017 р. по 01.01.2021 р., то саме перші два роки аналізованого періоду відзначаються отриманням банками збитку, який найвищого значення за результатами діяльності банків у 2016 р. і становив

158481,5 млн грн. Однак 2017 р. відзначається зменшенням збитків на 132 509,6 млн грн (на 83,61%).

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів діяльності банківських установ України за 2017–2020 рр.

У мільйонах гривень

Показники	01.01.2017р.*	01.01.2018р.*	01.01.2019р.	01.01.2020р.	01.01.2021р.
Всього доходів, в т.ч.	87232,0	99456,1 ↑	123634,6 ↑	150944,0 ↑	163144,7 ↑
процентні доходи	136497,6	126907,6 ↓	104895,4 ↓	152954,2 ↑	147742,9 ↓
комісійні доходи	31394,5	37146,1 ↑	50968,6 ↑	62056,9 ↑	70640,2 ↑
Всього витрат, в т.ч.	246005,4	122134,7 ↓	96238,8 ↓	87819,2 ↓	119607,3 ↑
процентні витрати	90039,4	72030,1 ↓	67745,2 ↓	74062,4 ↑	62894,3 ↓
комісійні витрати	7198,5	9651,5 ↑	13159,4 ↑	18095,9 ↑	24131,8 ↑
Фінансовий результат діяльності:					
прибуток після оподаткування	х	х	22339,1↑	58356,2 ↑	39726,7 ↓
збиток після оподаткування	158481,5	25971,9 ↑	х	х	х

* Всього по платоспроможним банкам

Складено за даними джерела [14]

В наступні роки спостерігалось стрімкий перехід фінансових результатів діяльності банків України від збитків до прибутків. Так, у 2018-2019 рр. зростання прибутків банків становило 84327,9 млн грн (на 324,69%). Однак, при позитивному значенні фінансового результату діяльності банків, за 2020 р. прибуток по банківській системі скоротився порівняно із 2019 р. на 18629,5 млн грн (на 31,92%).

Таким чином, в банківській системі України відзначається тісний зв'язок отриманих результатів її функціонування із рівнем корпоративного управління банківськими структурами всієї системи. Так, вітчизняній банківській системі

властива вища концентрація власності порівняно з корпораціями інших секторів економіки, всі банки є публічними акціонерними товариствами. При цьому, у банках чітко визначені функціональні ролі органів правління і корпоративне управління комерційного банку включає в себе загальне керівництво діяльністю банку та здійснюється загальними зборами акціонерів, радою директорів при їх взаємодії з виконавчими органами банку та іншими зацікавленими особами (працівниками, кредиторами, вкладниками, іншими клієнтами, партнерами, контрагентами, органами банківського регулювання і нагляду, органами державної влади і управління). У своїй діяльності комерційний банк виходить з того, що його органи управління і контролю, перш за все рада директорів, голова правління і правління, забезпечують дотримання прав і захист інтересів акціонерів банку.

За оцінкою експертів динаміка рентабельності капіталу банківської системи, пов'язана із ефективністю функціонування системи корпоративного управління окремих комерційних банків (за аналізований період збитковість капіталу у 2016 р. на рівні 116,74% змінилась на прибутковість капіталу у 2020 р. на рівні 19,22%). Покращення ситуації відбувалось і через надання НБУ повноважень щодо оцінки параметрів корпоративного управління комерційних банків, чіткого регулювання його організаційної структури для усіх банків системи.

Так, 30.06.2021 р. прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи» [51], який сприяє наближенню банківського законодавства України до законодавства Європейського союзу та запроваджує найкращі міжнародні практики регулювання банківського сектору [16]. Згідно цього закону Рада та правління комерційного банку повинні мати колективну придатність, яка відповідає розміру банку, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних банком операцій, організаційній структурі та профілю ризику банку, а також враховуються особливості діяльності банку як системно

важливого (за наявності такого статусу) та/або діяльності банківської групи, до складу якої входить банк. НБУ у встановленому ним порядку визначає наявність у ради банку та правління банку колективної придатності та здійснює оцінку забезпечення ними ефективного управління та контролю за діяльністю банку з урахуванням розміру банку, складності, обсягів, видів, характеру здійснюваних банком операцій, організаційної структури та профілю ризику банку, а також особливостей діяльності банку як системно важливого (за наявності такого статусу) та/або діяльності банківської групи, до складу якої входить банк. Критерії оцінки колективної придатності ради банку та правління банку та забезпечення ними ефективного управління та контролю за діяльністю банку визначаються НБУ.

НБУ має право надати загальним зборам учасників банку та/або раді банку письмові рекомендації щодо підвищення радою банку та/або правлінням банку ефективності управління та контролю за діяльністю банку, якщо за результатами проведеної оцінки НБУ має підстави вважати, що в межах повноважень зазначених органів не забезпечується ефективне управління та контроль за діяльністю банку.

Загальні збори учасників банку та/або рада банку зобов'язані протягом двох місяців з дня отримання від НБУ письмових рекомендацій щодо підвищення радою банку та/або правлінням банку ефективності управління та контролю за діяльністю банку повідомити НБУ про заходи, яких вжито або буде вжито для виконання наданих рекомендацій.

НБУ має право вимагати зміни персонального складу ради банку та/або правління банку, якщо встановить, що колективна придатність ради банку та/або правління банку не відповідає критеріям, визначеним НБУ, або якщо загальними зборами учасників банку та/або радою банку не вжито заходів для вдосконалення діяльності ради банку та/або правління банку з метою забезпечення ними ефективного управління та контролю за діяльністю банку.

Об'єктом корпоративного управління в банку є капітал банку. Саме прийняття управлінських рішень щодо структури капіталу, відповідності вимогам та його примноження. Так, запроваджено:

а) нову структуру капіталу:

1) регулятивний капітал банку є сумою:

- капіталу 1 рівня, який складається з основного капіталу 1 рівня та додаткового капіталу 1 рівня, складовою якого є, зокрема, інструмент з умовами списання/конверсії;

- капіталу 2 рівня.

2) НБУ визначає: порядок розрахунку основного капіталу 1 рівня, додаткового капіталу 1 рівня, капіталу 2 рівня, їх складові та вирахування; вимоги до складових основного капіталу 1 рівня, додаткового капіталу 1 рівня, капіталу 2 рівня, у тому числі до джерел їх формування; вимоги щодо мінімального розміру регулятивного капіталу;

3) власний капітал - власні кошти, залишкова вартість активів банку після вирахування всіх його зобов'язань;

б) вимоги до формування банками буферів капіталу: комбінований буфер капіталу - сукупний розмір буферів капіталу: буфера консервації, контрциклічного буфера, буфера системної важливості, буфера системного ризику;

в) вимоги щодо забезпечення банками достатності капіталу та ліквідності з урахуванням ризиків, притаманних їхній діяльності:

1) нормативи достатності капіталу - співвідношення основного капіталу 1 рівня, капіталу 1 рівня, регулятивного капіталу до сукупної експозиції під ризиком;

2) достатність внутрішнього капіталу - величина капіталу, визначена банком/відповідальною особою банківської групи згідно з вимогами Національного банку України, достатня для покриття всіх суттєвих ризиків, притаманних банку/банківській групі, та дотримання встановлених НБУ вимог;

3) достатність внутрішньої ліквідності - обсяг ліквідності, визначений банком/відповідальною особою банківської групи згідно з вимогами Національного банку України, достатній для покриття всіх суттєвих ризиків, пов'язаних з ліквідністю, притаманних банку/банківській групі, та дотримання встановлених НБУ вимог.

Таким чином, банк та кожний власник істотної участі зобов'язані на постійній основі підтримувати рівень капіталу, достатній для одночасного дотримання:

- нормативних значень нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу та нормативу достатності основного капіталу, встановлених НБУ;

- підвищених значень нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу та нормативу достатності основного капіталу.

НБУ щороку визначає системно важливі банки (банки, діяльність яких впливає на стабільність усієї банківської системи) та здійснює посилений нагляд за ними. Підвищена увага регулятора до діяльності системно важливих установ необхідна для збереження фінансової стабільності. Сьогодні в Україні визначено 13 системно важливих банків (А-Банк; Альфа-банк; ОТП банк; Ощадбанк; Південний; Приватбанк; ПУМБ; Райффайзен Банк Аваль; Таскомбанк; Укргазбанк; Укрексімбанк; АТ «УКРСИББАНК»; Універсал банк [38]). Для системно важливих банків визначено, що Рада банку утворює такі постійно діючі комітети:

- комітет з питань аудиту;
- комітет з управління ризиками;
- комітет з питань винагороди.

Рада банку, який не визначений НБУ системно важливим:

- утворює постійно діючий комітет з питань аудиту та комітет з управління ризиками;
- утворює комітет з питань винагороди або приймає рішення про виконання його функції радою банку.

Таким чином, розподіл повноважень між органами управління забезпечує розмежування загального керівництва та керівництва поточною діяльністю окремого банку. Розподіл функцій між органами управління банку забезпечує ефективну систему внутрішнього контролю. Забезпечуються чітка організаційна структура та механізми, через які визначаються цілі банку, способи досягнення цих цілей, а також здійснюється моніторинг їх виконання.

2.2 Характеристика діяльності АТ «Альфа-Банк» і аналіз фінансово-майнового її забезпечення за 2018-2020 роки

Одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом є АТ «Альфа-Банк», який належить до приватної інвестиційної холдингової компанії АВН Holdings SA (АВНН) з головним офісом у Люксембурзі, що має інвестиції у фінансові установи в Україні, Білорусі, Казахстані, Нідерландах і Росії, а також представництва на Кіпрі та у Великобританії. Цей банк було засновано 18 листопада 1992 р. в вигляді товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до українського законодавства, зареєстрований НБУ 24 березня 1993 р. і почав діяльність під назвою Комерційний Банк Сприяння Споживачам «Віто» з головним офісом в Києві. У 1995 р. банк був реорганізований в ТОВ «Київінвестбанк», який, в свою чергу, був реорганізований в Акціонерний Комерційний Банк «Київський Інвестиційний Банк» в 1997 р. 2 вересня 1999 р. Альфа-Банк Україна був зареєстрований як учасник Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Під своєю поточною назвою Альфа-Банк Україна працює з січня 2001 р. У цьому ж році Альфа-Банк Україна став учасником Міжнародної міжбанківської системи передачі інформації та здійснення платежів (SWIFT) і почав пропонувати нові електронні платіжні послуги, а також банк, як асоційований член системи VISA International, ввів картки VISA для своїх клієнтів.

З 2001 р. він здійснює діяльність під брендом Альфа-Банк Україна. Банк займає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним з найбільш стійких і надійних банків України та входить до Топ-10 фінустанов в країні за обсягом активів, відповідно до даних Національного банку України.

У 2002 р. Альфа-Банк Україна запропонував повний спектр послуг для розміщення внутрішніх випусків облігацій українських компаній. Протягом 2002 і 2003 рр. банк почав розвивати свою філіальну мережу, відкривши відділення в Донецьку, Харкові та Дніпропетровську.

У період з 2001 по 2005 рр. Альфа-Банк Україна зосередився на розвитку своєї бази корпоративних клієнтів. Альфа-Банк Україна запустив серію нових продуктів і послуг, включаючи споживче кредитування в серпні 2005 р., авто кредитування та іпотечне кредитування – в травні 2006 р.. У липні 2006 р. Альфа-Банк Україна почав виставляти котирування з цінних паперів в рамках систем Reuters і Bloomberg.

У квітні 2007 року Альфа-Банк Україна почав обслуговування клієнтів МСБ, запропонувавши їм лінійку продуктів і послуг. 12 жовтня 2007 р. ДКЦПФР видала Альфа-Банку Україна чотири окремі ліцензії на різноманітну професійну діяльність на ринку цінних паперів (брокерські послуги, укладання угод, андеррайтинг і послуги зберігача) терміном дії до 12 жовтня 2012 р.

У 2008 р. було здійснено державну реєстрацію статуту «Альфа-Банк» у новій редакції, яка передбачає збільшення статутного капіталу банку. «Альфа-Банк Україна» отримав право на проведення операцій/угод з дорогоцінними металами на валютному ринку України.

У 2009 р. «Альфа-Банк Україна» відкрив перше відділення А-Клубу в ТЦ «Арена-Сіті». 2010 р. був відзначений тим, що було внесено зміни до реєстру акціонерів «Альфа-Банку України» у зв'язку із збільшенням статутного капіталу у процесі додаткової емісії. Інвестором виступив Альфа-Банк Росія, частка якого в статутному капіталі склала 19,89%. Чистий приріст депозитного портфеля Альфа-Банку Україна склав 100,7%. Банк активно розвивав діяльність у роздрібному напрямі: відновив автокредитування для клієнтів фізичних осіб

та розпочав співпрацю із системою термінових грошових переказів для фізичних осіб UNISStream. Банк підтримував соціальні проекти та виступив партнером соціального проекту «Публічні лекції», організованого інформаційно-аналітичним порталом «Політ.іа».

У 2011 р. загальними зборами акціонерів було ухвалено рішення про збільшення статутного капіталу «Альфа-Банк Україна», після чого статутний капітал банку становив 4,64 млрд грн. «Альфа-Банк Україна» відкрив Операційний центр банку у Чернігові.

У 2012 р. «Альфа-Банк Україна» відкрив 4 відділення нового типу у містах-мільйонниках: Одесі, Донецьку, Харкові та Львові. Також було відкрито два відділення з обслуговування VIP-клієнтів у Донецьку та Дніпропетровську. «Альфа-Банк» виступив активним учасником M&A ринку та придбав низку кредитних портфелів інших банків, а саме: частину роздрібного портфеля кредитів «Дельта Банку» на суму понад 650 млн грн; роздрібний портфель кредитів Societe Generale Group на суму понад 700 млн грн.; частина роздрібного портфеля кредитів "Промінвестбанк" на суму близько 1,5 млрд грн.

У 2013 р., у зв'язку із стратегічними планами акціонерів щодо посилення позицій «Альфа-Банку» в Україні, Наглядова рада розширила вищий керівний склад банку. Позиції Президента та Головного керуючого директора банку були поділені. В цьому ж році «Альфа-Банк Україна» підписав кредитні угоди з АТ «Укрексімбанк» у рамках проектів Міжнародного банку реконструкції та розвитку на загальну суму \$40 млн.

У 2014 р. «Альфа-Банк Україна» продовжує розвиток як універсальний банк. Він зміцнив позиції в корпоративному та роздрібному бізнесі, активно наростив бізнес у нових сегментах малих та середніх компаній, запропонувавши клієнтам інноваційні рішення та високу якість сервісу. Банк успішно пройшов стрес-тестування для найбільших банків з ініціативи НБУ та МВФ, а також ухвалив рішення збільшити капітал шляхом субординованого боргу у розмірі \$50 млн. У жовтні-листопаді банк отримав у рамках проекту Світового банку з розвитку експортного потенціалу України кошти у загальній

сумі \$21 ,1 млн. до 2018 року. Залучені кошти направлено банком на підтримку експортних проектів аграрного сектору України.

У 2015 р. «Альфа-Банк» заявив про вихід зі складу комітету кредиторів «Мрія Агрохолдинг». Причина полягає у неузгодженості позицій усередині об'єднання. Зокрема, серед кредиторів є розбіжності щодо стратегії розвитку компанії.

У жовтні 2016 р. UniCredit та АВН Holdings завершили угоду щодо обміну активами, в рамках якої група UniCredit передала АВНН 99,9% акцій Укрсоцбанку в обмін на міноритарну частку власності в АВНН у розмірі 9,9%. Юридичний процес об'єднання Альфа-Банк Україна та Укрсоцбанку завершиться восени 2019 р.

У 2017 р. «ІМК» здійснила рефінансування кредитів «Альфа-Банку» на \$10 млн.

5 серпня 2019 р. усі рахунки клієнтів у «Альфа-Банк» у національній та іноземній валютах (поточні, вкладні (депозитні), карткові, кредитні, умовного зберігання (ескроу) тощо) мають 29-значний номер за стандартом IBAN.

17 березня 2020 р. АТ «Альфа-Банк» через підвищення попиту на готівкову валюту і обмежене постачанням в Україну банкнот готівкової валюти, тимчасово, протягом дня, призупиняв у 45 відділеннях банку продаж готівкової валюти.

22 листопада 2021 р. АТ «Альфа-Банк» виступив генеральним партнером всеукраїнської інформаційної кампанії з популяризації безготівкових розрахунків #Cashless. Організатор – Національний банк України. Метою цієї кампанії є проінформувати українців про переваги і зручність безготівкових розрахунків, стимулюючи їх зростання.

Отже, сьогодні банк займає провідні позиції в галузі в корпоративному і роздрібному сегментах, інвестиційному бізнесі й активно розвивається в сегменті малих і середніх підприємств, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення та забезпечуючи високу якість сервісу.

АТ «Альфа-Банк» виконує свою місію, яка полягає у задоволенні щоденних фінансових потреб клієнтів, забезпечуючи якісне обслуговування, простоту фінансових рішень і пропонуючи сучасні сервіси, які спрощують життя користувачів [37]. Банк є послідовним в реалізації своєї стратегії роботи на банківському ринку України. Новий реліз стратегії є продовженням довгострокового бачення розвитку Банку з боку наших акціонерів. При цьому АТ «Альфа-Банк» зосередиться на посиленні позицій у десятці найбільших універсальних банків України, розвиваючись як органічно, так і, можливо, шляхом придбань.

Протягом 2018-2020 років АТ «Альфа-Банк» займав високі позиції за розміром капіталу, активів, зобов'язань і прибутку як серед всіх банківських установ в Україні, так і серед банків іноземних груп (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Місце АТ «Альфа-Банк» серед банківських установ в Україні та серед банків іноземних груп протягом 2018-2020 років за розміром капіталу, активів, зобов'язань і прибутку

Роки	АТ «Альфа-Банк»			
	капітал	активи	зобов'язання	прибуток
	Місце серед банків України			
2018	8	6	6	8
2019	7↑	6	6	7↑
2020	5↑	6	6	8↓
Місце серед банків іноземних груп				
2018	4	2	2	6
2019	2↑	2	2	5↑
2020	2	2	2	5

Складено автором за даними джерела [14]

Так, згідно даних таблиць 2.4-2.7, які сформовані за даними додатків К, Л, М, Н, можна зробити висновки щодо динаміки обсягу, складу та структури капіталу, активів, зобов'язань і прибутку АТ «Альфа-Банк» у 2019-2020 рр. За даними таблиці 2.4 (складено за даними додатку К) видно, що величина капіталу АТ «Альфа-Банк» щорічно зростає: у 2019 р. порівняно із 2018 р. він

зріс в абсолютному вираженні на 3478,3 млн грн, а у відносному на 69,0%; у 2020 р. порівняно із 2019 р. капітал банку збільшилась на 1103,6 млн грн, тобто на 12,95 %.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки обсягу та структури капіталу АТ «Альфа-Банк» за 2018-2020 рр.

Капітал	Роки								
	2018	2019	Приріст (спад) +,-		2020	Приріст (спад) +,-			
	млрд грн	млн грн	в абсолютній величині, млн грн	у відносній величині, %	млн грн	До попереднього року		До 2018 р.	
						в абсолютній величині, млн грн	у відносній величині, %	в абсолютній величині, млн грн	у відносній величині, %
Статутний капітал	12179,8	28726,2	+16546,4	+135,85	28726,2	0	0	+16546,4	+135,85
Емісійні різниці	739,6	2367,6	+1628	+220,12	2367,6	0	0	+1628	+220,12
Резервні та інші фонди банку	353,8	1228,4	+874,6	+247,20	1421,0	+192,6	+15,68	+1067,2	+301,64
Резерви переоцінки	11,3	136,0	+124,7	+1103,54	65,2	-70,8	-52,06	+53,9	+476,99
Непокритий збиток	(8243,3)	(23938,7)	+15695,4	+190,40	(22957,1)	-981,6	-4,1	+14713,8	+178,49
Капітал банку	5041,1	8519,4	+3478,3	+69,0	9623,0	+1103,6	+12,95	+4581,9	+190,89

Загалом, за 2018-2020 рр. капітал АТ «Альфа-Банк» зріс на 4581,9 млн грн, тобто на 190,89%. Звичайно, таке зростання капіталу банку є позитивною тенденцією, яка стійко забезпечується зростанням резервних та інших фондів банку, що у 2019 р. порівняно із 2018 р. зросли на 874,6 млн грн (на 247,2%), а у 2020 р. порівняно із 2019 р. вони збільшились на 192,6 млн грн (на 15,68%). Відмітимо, що у 2018-2019 рр. зростання капіталу банку могло бути набагато значнішим, однак, банк мав зростання сум непокритих збитків. Так, у 2019 р. порівняно із 2018 р. непокриті збитки зросли на 15695,4 млн грн (на 190,4%). У 2020 р. їх величина дещо скоротилась порівняно із 2019 р. на 981,6 млн грн (на 4,1%). Протягом 2018-2019 років, за рішенням загальних зборів акціонерів, АТ «Альфа-Банк» збільшив статутний капітал на 16546,4 млн грн, тобто 135,85%.

В 2020 р. статутний капітал банку залишався незмінним. Найбільшу частку у капіталі АТ «Альфа-Банк» має саме статутний капітал. Розглядаючи склад та динаміку активів банку за даними таблиці 2.5 (складено за даними додатку Л), можна зазначити, що загальна величина активів за аналізований період зросла на 42998,3 млн грн, тобто 61,87%.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки обсягу та структури активів АТ «Альфа-Банк» за 2018-2020 рр.

Активи	Роки								
	2018	2019	Приріст (спад) +,-		2020	Приріст (спад) +,-			
	млрд грн	млн грн	в абсолю тній вели чині, млн грн	у відно сній вели чині, %	млн грн	До попереднього року		До 2018 р.	
						в абсолю тній вели чині, млн грн	у відно сній вели чині, %	в абсолю тній вели чині, млн грн	у відно сній вели чині, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Грошові кошти та їх еквіваленти	2088,9	5182,9	+3094	+148,12	7228,5	+2045,6	+39,46	+5139,6	+246,04
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	4438,3	984,9	-3453,4	-77,81	329,1	-655,8	-66,58	-4109,2	-92,58
Кошти в інших банках	14806,0	32345,0	+17539	+118,46	13717,4	-18627,6	-57,59	-1088,6	-7,35
Кредити та заборгованість клієнтів	32400,0	39199,7	+6799,7	+20,99	47837,4	+8637,7	+122,03	+15437,4	+47,65
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	2200,8	8968,6	+6767,8	+307,52	12286,8	+3318,2	+37,0	+10086	+458,29
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	0	6310,9	+6310,9	+100,0	8702,7	+2391,8	+138,0	+8702,7	+100,0
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	0	7,0	+7	+100,0	7,0	0	0	+7,0	+100,0
Інвестиційна нерухомість	1976,8	2,1	-1974,7	-99,89	899,5	+897,4	+42833,3	-1077,3	-54,50

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	0	2,0	+2	+100,0	2,0	0	100	+2,0	+100,0
Відстрочений податковий актив	725,1	858,4	+133,3	+18,38	852,4	-6	-99,3	+127,3	+17,56
Основні засоби та НА	1099,7	4232,5	+3132,8	+284,88	4220,1	-12,4	-29,30	+3120,4	+283,75
Інші фінансо ві активи	99,3	110,7	+11,4	+11,48	274,0	+163,3	+147,52	+174,7	+175,93
Інші активи	452,2	712,6	+260,4	+57,59	12356,0	+11643,4	+1733,9	+11903,8	+2632,42
Загальні активи, усього	69496,4	87904,9	+18408,5	+26,49	112494,7	+24589,8	+28,0	+42998,3	+61,87

При цьому, у 2019 р. порівняно із 2018 р. зростання вартості активів АТ «Альфа-Банк» склало 18408,5 млн грн (26,49%), а у 2020 р. активи банку ще зросли на 24589,8 млн грн (28,0%). Найбільшу частку у активах АТ «Альфа-Банк» у 2018 р. займали кредити та заборгованість клієнтів, які у 2018 р. у загальній сумі активів займали 46,62%, у 2019 р. вони становили 44,59%, а у 2020 р. – 42,52%. Також значну частку в активах АТ «Альфа-Банк» займали кошти в інших банках, частка яких становила у: 2018 р. 21,3% загальної суми банківських активів; 2019 р. – 36,79%; 2020 р. – 12,19%. При цьому спостерігається збільшення їх вартості у 2018-2019 рр., а от уже у 2020 р. спостерігається значне їх скорочення, яке становило 18627,6 млн грн (57,59%). Таким чином, можна зробити висновок про позитивні тенденції в діяльності банку щодо нарощування його активів та їх задовільну загальну структуру, яка дозволяє банку ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції.

АТ «Альфа-Банк» активно формує свою ресурсну базу за рахунок залучених та запозичених коштів, тобто за рахунок зобов'язань, динаміка складу та величини яких представлена в таблиці 2.6, що складена за даними додатку М. Отже, дані таблиці 2.6 свідчать, що зобов'язання банку за 2018-2020 рр. зросли на 32723,9 млн грн, тобто на 59,23%.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки обсягу та структури зобов'язань АТ «Альфа-Банк» за 2018-2020 рр.

Зобов'язання	Роки								
	2018	2019	Приріст (спад) +/-		2020	Приріст (спад) +/-			
	млрд грн	млн грн	в абсолютній величині, млн грн	у відносній величині, %	млн грн	До попереднього року		До 2018 р.	
						в абсолютній величині, млн грн	у відносній величині, %	в абсолютній величині, млн грн	у відносній величині, %
Кошти отримані від НБУ	0	0	0	0	9914,8	+9914,8	+100,0	+9914,8	+100,0
Кошти банків	35,6	193,1	+157,5	+442,4	130,4	-62,7	-32,47	+94,8	+266,3
Кошти клієнтів	52288,6	59281,1	+6992,5	+13,37	74122,1	+14841,0	+25,03	+21833,5	+41,76
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю	4,2	1,2	-3	-71,43	125,5	+124,3	+10358,3	+121,3	+2888,095
Боргові цінні папери, емітовані банком	44,9	6,9	-38	-84,63	8,5	+1,6	+23,19	-36,4	-81,07
Резерви за зобов'язаннями	49,5	89,5	+40	+80,81	145,4	+55,9	+62,46	+95,9	+193,74
Інші фінансові зобов'язання	924,5	1442,5	+518	+56,03	691,7	-750,8	-52,05	-232,8	-25,18
Інші зобов'язання	514,4	1334,1	+819,7	+159,35	1417,9	+83,8	+6,28	+903,5	+175,64
Субординований борг	1384,4	1184,3	-200,1	-14,45	1413,7	+229,4	+19,37	+29,3	+2,12
Усього зобов'язань	55246,1	63390,0	+8143,9	+14,74	87970,0	+24580	+38,78	+32723,9	+59,23

Так, у 2019 р. зросли у порівнянні із 2018 р. на 8143,9 млн грн, тобто на 14,74%; у 2020 р. порівняно із 2019 р. вони зросли на 24580 млн грн, тобто на 38,78%. Залучені банком кошти, які представлені коштами клієнтів, з року в рік зростають. За 2018-2020 рр. залучені кошти банку зросли на 21833,5 млн грн (на 41,74%): у 2019 р. порівняно із 2018 р. вони зросли на 6992,5 млн грн (13,37%); у 2020 р. порівняно із 2019 р. – на 14841,0 млн грн (25,03%). Таким чином, зростання депозитних вкладень клієнтів банку свідчить про зростання довіри клієнтів до АТ «Альфа-Банк». Банк лише у 2020 р. отримав від НБУ кошти в сумі 9914,8 млн грн. за результатами 2018 року скоротилась на 2576,4

млн грн, тобто на 20,79 %, а за результатами 2019 року ця заборгованість скоротилась ще на 2096,3 млн грн, тобто на 21,35%. Крім того, АТ «Альфа-Банк» у складі своїх зобов'язань має субординований борг, величина якого за 2018-2020 рр. зросла на 29,3 млн грн (на 2,12%). Загалом, за аналізований період відмічається зростання майже всіх складових зобов'язань АТ «Альфа-Банк», крім такої їх складової, як «Інші фінансові зобов'язання», сума яких скоротилась на 232,8 млн грн (25,18%).

Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів АТ «Альфа-Банк» (таблиця 2.7 складена за даними додатку Н) дав змогу пересвідчитись, що за 2018-2020 рр. доходи банку зросли на 3174,4 млн грн (на 41,13%).

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки обсягу та складу доходів, витрат та фінансових результатів АТ «Альфа-Банк» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки								
	2018	2019	Приріст (спад) +,-		2020	Приріст (спад) +,-			
	млрд грн	млн грн	в абсолю тній вели чині, млн грн	у відно сній вели чині, %	млн грн	До попереднього року		До 2018 р.	
						в абсолю тній вели чині, млн грн	у відно сній вели чині, %	в абсолю тній вели чині, млн грн	у відно сній вели чині, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Процентні доходи	6866,2	8252,2	+1386	+20,19	8731,8	+479,6	5,81	+1865,6	+27,17
Процентні витрати	3088,4	4275,6	+1187,2	+38,44	3673,3	-602,3	-14,09	+584,9	+18,94
Чистий процентний дохід	3778,1	3976,6	+198,5	+5,25	5058,4	+1081,8	+27,20	+1280,3	+33,89
Комісійні доходи	2669,9	3752,4	+1082,5	+40,54	4549,0	+796,6	+21,23	+1879,1	+70,38
Комісійні витрати	415,7	803,7	+388	+93,34	1189,2	+385,5	+47,97	+773,5	+186,07
Чистий комісійний дохід	2254,2	2948,7	+694,5	+30,81	3359,8	+411,1	+13,94	+1105,6	+49,05
Торговий результат	418,8	816,4	+397,6	+94,94	1105,3	+288,9	+35,39	+686,5	+163,92
Інші операційні доходи	1042,3	1277,1	+234,8	+22,53	934,7	-342,4	-26,81	-107,6	-10,32
Інші доходи	225,2	239,7	+14,5	+6,44	434,9	+195,2	+81,43	+209,7	+93,12
Всього доходів	7718,7	9258,5	+1539,8	+19,95	10893,1	+1634,6	+17,65	+3174,4	+41,13
Всього витрат	6051,3	7480,6	+1429,3	+23,62	9716,4	+2235,8	+29,89	+3665,1	+60,57
Прибуток до оподаткування	1667,4	1777,9	+110,5	+6,63	1176,7	-601,2	-33,81	-490,7	-29,43

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Витрати на податок на прибуток	357,2	-147,9	-505,1	-141,41	21,9	+169,8	+114,81	-335,3	-93,87
Прибуток після оподаткування	1310,3	1925,8	+615,5	+46,97	1154,8	-771	-40,03	-155,5	-11,88

При цьому, відзначається зростання: чистих процентних доходів на 1280,3 млн грн (на 18,94%); чистих комісійних доходів на 1105,6 млн грн (на 49,05%); торгового результату на 686,5 млн грн (на 163,92%). Витрати банку також мали тенденцію до зростання, однак, темп їх зростання, який становив за 2018-2020 рр. 60,57%, був вищим за темп зростання доходів, який становив 41,13%. Тому, хоча банк і був у всі роки аналізованого періоду прибутковим, прибуток після оподаткування за цей період зменшився на 155,5 млн грн (на 11,88%). Роблячи висновок щодо самофінансування діяльності банку, варто зауважити, що фінансові результати АТ «Альфа-Банк» дозволяють банкові нарощувати обсяг його власного капіталу.

Отже, сьогодні АТ «Альфа-Банк» є одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом. Банк займає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним з найбільш стійких і надійних банків України та входить до Топ-10 фінустанов в країні за обсягом активів, відповідно до даних НБУ.

3 Напрями розвитку удосконалення рейтингової оцінки якості корпоративного управління банків на прикладі АТ «Альфа-Банк»

На сучасному етапі розвитку банків України корпоративне управління розглядається як фактор підвищення ефективності їх діяльності. Аналіз системи корпоративного управління АТ «Альфа-Банк» відповідає чинному законодавству і міжнародній практиці, а також забезпечує ефективне управління бізнесом і раціональне використання ресурсів банку для досягнення стратегічних цілей і задоволення інтересів акціонерів, співробітників, клієнтів й інших стейкхолдерів банку. Процеси і процедури управління в банку структуровані так, щоб забезпечити дотримання всіх законів, норм і правил і створити оптимальні умови для ухвалення далекоглядних і відповідальних рішень. Так, з метою ефективного функціонування системи корпоративного управління банку, досягнення збалансованості між органами управління та контролю, чіткого розподілу повноважень АТ «Альфа-Банк» запроваджено прозору і чітку структуру управління та належну систему внутрішнього контролю.

В банку розроблено та затверджено відповідні документи (Положення про загальні збори акціонерів АТ «Альфа-Банк» [42]; Положення про Наглядову Раду АТ «Альфа-Банк» [43]; Положення про Правління АТ «Альфа-Банк» [44]; Кодекс корпоративного управління АТ «Альфа-Банк» [47]), якими визначено, що до системи корпоративного управління АТ «Альфа-Банк» входять (рисунок П.1 додатку П):

1) Загальні збори акціонерів – вищий орган банку, як акціонерного товариства ;

2) Наглядова Рада – колегіальний орган, що здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, захист прав вкладників, інших кредиторів та учасників банку. Кількісний склад Наглядової Ради не може становити менше п'яти осіб (на сьогодні до складу Наглядової Ради входить 10 членів – головою

наглядової ради є Роман Шпек). Так як АТ «Альфа-Банк» є системно важливим банком банківської системи України, то Наглядовою Радою банку створено такі постійно діючі комітети:

а) аудиторський комітет, який забезпечує контроль за впровадженням адекватної системи внутрішнього контролю, формування політик внутрішнього аудиту, бухгалтерського обліку та фінансової звітності, проведення зовнішнього аудиту;

б) комітет з управління ризиками, який створено для оцінки та підвищення ефективності системи управління ризиками банку та банківської групи, яку очолює АТ «Альфа-Банк» шляхом аналізу і моніторингу відповідної звітності/показників, підготовки рекомендацій для прийняття Наглядовою радою рішень з питань управління ризиками банку та банківської групи;

в) комітет з питань призначень та винагороди, який створено для підвищення ефективності та якості роботи наглядової ради в сфері призначень та винагороди керівників та працівників банку;

3) Правління банку – виконавчий орган банку, який здійснює керівництво поточною діяльністю банку і, яке підзвітне Наглядовій Раді та загальним зборам акціонерів (сьогодні Правління АТ «Альфа-Банк» складається із шести членів – головою Правління є Рафал Ющак). З метою забезпечення ефективності роботи Правління в банку створено такі постійно діючі комітети:

а) кредитні комітети, які приймають рішення про надання Альфа-Банком Україна кредитних продуктів клієнтам корпоративного блоку, фінансовим установам, клієнтам сегменту SME та фізичним особам, а також здійснення Банком інших операцій, що несуть кредитний ризик. Кредитні комітети також здійснюють управління кредитними ризиками шляхом затвердження внутрішніх нормативних документів і регулярного аналізу кредитного портфеля та портфеля цінних паперів (у тому числі шляхом їх класифікації для цілей формування резервів). Кредитні комітети включають:

- Головний Кредитний комітет;
- Кредитний комітет з питань малого та середнього бізнесу;

- Кредитний комітет роздрібного бізнесу;

б) комітет з управління активами і пасивами, який здійснює управління ринковими і казначейськими ризиками шляхом:

- формування оптимальної структури балансу АТ «Альфа-Банк» з метою одержання максимальної прибутковості при обмеженні можливого рівня ризику;

- контролю за достатністю капіталу і диверсифікацією ризиків;

- проведення єдиної процентної політики;

- визначення політики банку щодо управління ліквідністю;

- підтримки адекватної платоспроможності, контролю за станом поточної ліквідності і ресурсами Альфа-Банку Україна з урахуванням ринкових ризиків, ризику ліквідності та відповідності строковості активів і пасивів;

- формування політики Банку на ринках капіталу;

- розгляду собівартості пасивів і прибутковості активів, прийняття в межах своїх повноважень рішень щодо політики відсоткової маржі;

в) комітет з операційних ризиків, який відповідає за ідентифікацію, оцінку та моніторинг операційних ризиків Альфа-Банку Україна, а також здійснює контроль за виконанням завдань зі зменшення впливу операційних ризиків відповідальними виконавцями. У повноваженнях комітету здійснювати управління проектом ВСР, у тому числі:

- стратегічне управління ініціативами ВСР (формування і реалізація стратегії забезпечення безперервної діяльності Банку);

- ухвалення рішень щодо контролю та управління критичними ризиками, що впливають на безперервність діяльності бізнесу.

Також на комітет покладена функція Керівного комітету інформаційної безпеки;

г) комітет з управління комплаєнс-ризиком фінансового моніторингу;

д) комітет по роботі з потенційно проблемними активами МСБ;

е) комітет з управління непрацюючими активами корпоративного бізнесу та сегменту МСБ;

є) комітет з управління непрацюючими активами роздрібного бізнесу та сегменту МСБ;

ж) тарифний комітет, до складу якого входять чотири підкомітети: Роздрібний, Корпоративний, Середнього бізнесу і Малого бізнесу. У рамках своєї роботи Тарифний комітет регулярно аналізує співвідношення собівартості послуг і ринкової конкурентоспроможності діючих тарифів. Для реалізації єдиної тарифної політики АТ «Альфа-Банк»:

- розглядає систему тарифів, вносить зміни і рекомендує їх для затвердження;
- розглядає і затверджує тарифи на нові продукти / послуги;
- встановлює пільгові тарифи для різноманітних категорій клієнтів;
- контролює виконання тарифної політики Банку структурними підрозділами;

з) тендерний комітет, який забезпечує обрання найбільш вигідних умов придбання товарів, робіт і послуг для забезпечення основної діяльності АТ «Альфа-Банк» на принципах відкритості та колегіальності. Основними завданнями Тендерного комітету є:

- скорочення бюджетних асигнувань Банку, виділених на певні цілі;
- закріплення іміджу банку як коректного та відкритого для співробітництва з найбільш гідними партнерами-замовниками, а також компаніями, здатними здійснити захист своїх корпоративних інтересів, шляхом використання колегіального способу прийняття рішення про вибір найкращих умов придбання товарів, робіт чи послуг;

і) планово-бюджетний комітет;

и) кадровий комітет.

Корпоративне управління АТ «Альфа-Банк» ґрунтується і на системі внутрішнього контролю, що є процесом, який інтегровано в усі процеси банку та систему корпоративного управління [37]. Система внутрішнього контролю АТ «Альфа-Банк» забезпечує:

- досягнення банком довгострокових цілей, зокрема прибутковості його діяльності;
- здійснення банківської діяльності з урахуванням ризиків;
- відповідність діяльності банку законодавству України та внутрішньобанківським документам;
- достовірність фінансової, управлінської, статистичної звітності банку;
- чіткий розподіл обов'язків, функцій та повноважень між наглядовою Радою банку та правлінням банку, а також між підрозділами банку.

Система внутрішнього контролю АТ «Альфа-Банк» базується на моделі трьох ліній захисту [37]:

- перша лінія захисту – на рівні бізнес-підрозділів та підрозділів підтримки банку;
- друга лінія захисту – на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс), мінімальні вимоги щодо діяльності яких встановлені в нормативно-правових актах НБУ;
- третя лінія захисту – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту, який здійснює незалежну оцінку ефективності діяльності першої та другої ліній захисту та загальну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю.

Наглядовою Радою банку затверджено Кодекс корпоративної етики, який визначає основні вимоги до ділової етики та корпоративної поведінки [47]. Основним компонентом структури корпоративного управління та заохочення в АТ «Альфа-Банк» є система винагороди банку. Наглядовою радою банку розробляється та затверджується політика винагороди, метою якої є забезпечення через систему винагороди ефективного корпоративного управління, управління ризиками, урахування стратегічних цілей розвитку банку та сприяння дотриманню корпоративних цінностей. Порядок винагороди членів Наглядової Ради банку регламентується Положенням про винагороду членів Наглядової Ради АТ «Альфа-Банк» [40]; членів Правління банку - регламентується Положенням про винагороду членів Правління АТ «Альфа-Банк» [41].

Варто відмітити, що наявність відповідної системи корпоративного управління в банку не є єдиним показником, який характеризує ефективність такого управління. Тому, сьогодні використовуються різні підходи (методики) оцінки ефективності корпоративного управління банком. Методика визначення рейтингових оцінок дає змогу комплексно проаналізувати усі елементи існуючої системи корпоративного управління в банках та диференціювати їх у залежності від рівня якості управління. У практиці набули поширення комерційні рейтинги корпоративного управління. Одними з найвідоміших на ринку СНГ є рейтинги Standard&Poor's, Brunswick UBS Warburg та «РІД-Експерт-РА».

Оцінка рівня корпоративного управління здійснюється з метою визначення відповідності принципів управління, які введені і використовуються в тому чи іншому банку, загальноприйнятим принципам, які лежать в основі ефективного корпоративного управління і можуть застосовуватися в правових, економічних та політичних умовах. Рейтингові оцінки корпоративного управління набули поширення на початку 2000-х років у зв'язку із корпоративними банкрутствами та скандалами у США та розвинених країнах Європи. Внаслідок значних збитків та падіння довіри до ринку інвестори почали задаватися питанням, як добре менеджери компаній управляють ввіреним їм капіталом відповідно до їхніх інтересів. У США було прийнято Закон по боротьбі із корпоративним та бухгалтерським шахрайством (SarbanesOxleyAct). Найбільші фондові біржі підвищили вимоги до корпоративного управління публічних компаній у правилах лістингу. Дані події послужили поштовхом до розвитку комерційної рейтингової індустрії. Для компаній стало важливим ознайомитися із рейтинговими системами, що пропонуються агентствами, як ці рейтинги можуть бути використані інвесторами, як провести оцінку власної практики управління, щоб мати можливість адаптуватися до феномена рейтингування [6, с. 1]. Отже, сьогодні використовується значна кількість методик оцінки якості корпоративного управління, в яких застосовується такий інструментарій:

– макроіндикатори (оцінка рівня корпоративного управління в окремій державі): індикатор корпоративного управління Davis Global Advisors, Inc; індекс розвитку корпоративного управління (Corporate Governance Risk-CGR) за методикою Кричтон-Міллера (Crichton-Miller) та Уормана (Worman);

– мікроіндикатори (оцінка рівня корпоративного управління в окремій корпорації);

– рейтинги (інтерактивні та дистанційні) – комплексна оцінка якості корпоративного управління: індикатор рівня корпоративного управління рейтингового агентства Standard & Poor's (S&P Corporate Governance Score – CGS) [11]; коефіцієнт корпоративного управління – CGQ; рейтинг корпоративного управління (DR) консалтингової фірми Deminor (Брюссель) [6]; рейтинг корпоративного управління інвестиційного банку Brunswick UBS Warburg; рейтинг корпоративного управління консорціуму Російського інституту директорів та рейтингового агентства «Експерт РА» [32]; рейтинг корпоративного управління Інституту корпоративного права і управління РФ (CORErating) [11]; економетрична модель М. Гібсона; інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI) [27]. Базою для формування методик у більшості випадків є принципи Організації економічного співробітництва та розвитку [11], а також розробки Всесвітнього банку [34], TIAA-CREF (Teachers Insurance and Annuity Association – College Retirement Equities Fund) [6], принципи Конфедерації асоціацій європейських акціонерів (євроакціонерів) [33]; раціональні ділові норми й корпоративна практика Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) [6]; глобальні принципи корпоративного управління Каліфорнійського відкритого пенсійного фонду (CalPRES) [11]; принципи діяльності рейтингових агентств, затверджених Технічним Комітетом IOSCO (Міжнародна організація регуляторів ринків цінних паперів [6]).

Порівняльний аналіз методик оцінки якості корпоративного управління (таблиця П.1 додатку П) дав змогу пересвідчитись, що незважаючи на відмінність підходів до оцінки якості корпоративного управління, основними

напрямами оцінювання є: права акціонерів, діяльність ради директорів та виконавчого органу, інформаційна прозорість структури власності, відносини з зацікавленими особами.

Отже, пошук найбільш репрезентативних комплексних індикаторів у сфері корпоративного управління триває і сьогодні. Активні розробки здійснюються в країнах, що розвиваються, та в країнах з перехідною економікою, зокрема в Україні. Рейтинг корпоративного управління (CORE-рейтинг) являє собою індивідуальний числовий показник, що дозволяє оцінити сукупність відносин, що склалися між акціонерами, членами ради директорів і правлінням компанії, між різними групами акціонерів та між усіма зацікавленими особами у процесі управління компанією [11]. Здійснюючи розрахунок CORE-рейтингу, використовують дві групи вихідних даних: інформація, що компанія розкриває привселюдно, і додаткова інформація, яку вона добровільно надає акціонерам; відповіді компанії на письмові запити надіслані інститутом дослідження. При використанні даної методики оцінюються шість параметрів, які узагальнюють ефективність корпоративного управління на підприємстві [34, с. 26]:

- відсутність ризиків (вивід активів, трансфертні ціни, розмивання акціонерного капіталу (R1));
- розкриття інформації (терміни розкриття, повнота документів, що розкриваються публічно і по запиті акціонерів (R2));
- структура ради директорів і виконавчих органів управління (R3);
- структура акціонерного капіталу (R4);
- основні права акціонерів (R5);
- історія корпоративного управління (факти порушення прав акціонерів у попередніх періодах, аудиторські висновки тощо (R6)).

Результатом розрахунків за цією методикою є індивідуальний числовий показник. Максимальне значення (100%) відповідає характеристикам ідеальної компанії: у ній не утискаються права акціонерів, не порушуються вимоги

законодавства і проводиться ряд заходів, спрямованих на підвищення стандартів корпоративного управління [39, с.247].

Вартим уваги є інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI), основним завданням якого є визначення ступеню відповідності принципам корпоративного управління діючих у країні актів законодавства (законів та підзаконних актів органів влади), які стосуються питань корпоративного управління (визначення рівня корпоративного права в країні). Індекс рівня розвитку корпоративного права в країні (CGI-1) може бути використано як самостійний показник у процесі оцінки розвитку ефективності правового забезпечення корпоративного управління в країні. Другою складовою інтегрального індексу є індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного управління в країні (CGI-2), основним завданням якого є оцінка ступеню та якості регуляторного впливу на базові процеси корпоративного управління, визначені в індексі (CGI-1). Третьою складовою інтегрального індексу є індекс рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах (CGI-3) [27].

Узагальнення інформації стосовно основних складових системи корпоративного управління, що підлягають оцінці в окремих рейтингах корпоративного управління, дозволяє зробити висновок, що, не дивлячись на окремі відмінності в методиках оцінки, найбільш актуальними складовими оцінки якості корпоративного управління на основі рейтингів виступають:

- права власників;
- структура власності;
- рівень розкриття і прозорості інформації;
- структура і методи роботи органів управління,
- механізм управління та контролю товариством.

При цьому за результатами аналізу найбільш прийнятними для оцінки вітчизняної практики корпоративного управління можемо вважати: рейтинги GAMMA, Brunswick UBS Warburg, CORE та «Експерт РА», — як такі, що враховують особливості країн з перехідною економікою; «Експерт РА»,

«Кредит-рейтинг» та CGI — як такі, що ураховують широкий діапазон складових оцінки, не обмежуючись оцінкою тільки організаційних аспектів, як, наприклад, CGQ та LCGI. Тому зазначені методика можуть бути використанні при побудові рейтингової методики оцінки якості корпоративного управління .

Стосовно урахування впливу корпоративних конфліктів, то тільки ренкінг Euromoney ураховує баланс інтересів менеджерів і акціонерів, що частково можна вважати оцінкою конфлікту інтересів між вказаними групами зацікавлених осіб. Крім того, сутність корпоративних конфліктів свідчить, що корпоративні конфлікти виникають не тільки між менеджерами та акціонерами, але і між самими акціонерами, а також між акціонерами та іншими зацікавленими особами або органами корпоративного управління, що не дозволяє вважати Ренкінг Euromoney таким, що повноцінно ураховує вплив корпоративних конфліктів на якість корпоративного управління.

Решта відомих на сьогодні рейтингів корпоративного управління взагалі не ураховує корпоративні конфлікти при оцінці якості корпоративного управління. Тому запропоновано включити до складу рейтингової оцінки корпоративного управління складову, яка оцінює суб'єктний склад учасників корпоративних відносин, чії інтереси порушуються, а також визначає потенційні можливості товариства для зменшення масштабів існуючих корпоративних конфліктів та профілактики нових. У процесі оцінки має бути ураховано, що саме порушення балансу інтересів між учасниками корпоративних відносин призводить до корпоративних конфліктів, що тягнуть за собою судові процеси відносно часток акцій товариства, участі у органах корпоративного управління та рішень, що ними приймаються, захоплення підприємств тощо. Тому поряд із оцінкою самого балансу інтересів у корпоративних відносинах варто ураховувати факти критичних порушень, що можуть призводити до корпоративних конфліктів. Отже, в основі якісної оцінки ефективності системи корпоративного управління, доцільно використати базові параметри якісної оцінки, рекомендовані методиками GAMMA, Brunswick UBS Warburg та «Експерт РА».

Так, підтримуючи думку В.П. Голівера [17], вважаємо, що до складу рейтингової оцінки варто включити такі складові: наявності/відсутності корпоративних конфліктів з ідентифікацією ключових учасників та потенціалу їх вирішення і попередження; оцінки якості діяльності окремих органів корпоративного управління. Тому бально-рейтингова оцінка якості корпоративного управління банку, як акціонерного товариства містить такі складові оцінки:

- оцінка ефективності та прозорості механізму організації корпоративного управління;
- оцінка структури власності та дотримання прав власників;
- оцінка дотримання інших принципів корпоративного управління;
- оцінка діяльності окремих органів корпоративного управління;
- оцінка корпоративних конфліктів.

Для кожної складової за допомогою експертного методу встановлено вагові коефіцієнти (p_i) (таблиця 3.1). За допомогою коефіцієнту конкордації визначено ступінь узгодженості думок 30 експертів. За результатами проведених розрахунків визначено, що коефіцієнт конкордації становить 0,746, що свідчить про високий рівень узгодженості експертів.

Для кожного оціночного показника встановлюється ступінь відповідності ознакам (X_i), що знаходиться в інтервалі $0 \leq X_i \leq 5$.

Якщо варіант відповіді на питання анкети передбачає чітке «ні», бальною оцінкою є значення 0. Якщо варіант відповіді «так» передбачає варіацію ступеня відповідності відповіді межах задоволення поставленого питання, то оцінкою передбачається виставлення оцінки від 1 (за мінімальну відповідність) до 5 (максимальна відповідність). Виставлення балів по питанням анкети, на які можна відповісти тільки «так» або «ні» без встановлення рівня відповідності, передбачено виставлення балів тільки у варіантах 0 (для «ні») або 5 (для «так»). Для отримання зіставних результатів здійснюється приведення бальної оцінки до інтервалу $0 \leq X_i \leq 5$ на основі формули:

$$X_i^{\text{прив}} = X_i : 5 . \quad (3.1)$$

Таблиця 3.1 – Результати експертного розрахунку вагових коефіцієнтів значимості окремих складових для бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління АТ «Альфа-Банк»

Складові оцінки	Вагові коефіцієнти	Бали рейтингової оцінки
1. «Оцінка ефективності та прозорості механізму організації корпоративного управління»	0,21	21
2. «Оцінка структури власності та дотримання прав власників»	0,21	21
3. «Оцінка дотримання інших принципів корпоративного управління»	0,17	17
4. «Оцінка діяльності окремих органів корпоративного управління»	0,22	22
5. «Оцінка корпоративних конфліктів», у т.ч.:	0,19	19
- оцінка ступеня тяжкості конфлікту залежно від складу його учасників;	0,05	5
- оцінка передумов виникнення конфлікту залежно від складу його учасників;	0,05	5
- оцінка потенціалу вирішення та попередження конфліктів у товаристві	0,09	9
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	1,0	100

Джерело [17, с.78]

Зважена оцінка кожної i -ої складової рейтингу (r_i) визначається за формулою:

$$r_i = p_i \cdot X_i^{\text{прив}} . \quad (3.2)$$

Сумарна зважена оцінка визначається як сума зважених оцінок за складовими:

$$R_j = \sum_{i=1}^n r_i = \sum_{i=1}^n p_i \cdot X_i^{\text{прив}} . \quad (3.3)$$

Результати загальної якісної оцінки формуються шляхом визначення рівня ефективності на основі шкали бажаності Харрінгтона [7, с. 21] (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Інтерпретація рівнів якісної оцінки ефективності системи корпоративного управління банківської установи - акціонерного товариства

Шкала Харрінгтона	Бали, що відповідають шкалі Харрінгтона	Рівень якісної оцінки
0,8-1,0	80-100	Відмінний
0,63-0,8	63-80	Добрий
0,37-0,63	37-63	Задовільний
0,2-0,37	20-37	Незадовільний
0,0-0,2	0-20	Дуже незадовільний

Бально-рейтингова оцінка діяльності виконавчого органу з відповідними коефіцієнтами вагомості окремих складових наведена у таблиці 3.3, а наглядової ради — у таблиці 3.4.

Таблиця 3.3 – Результати експертного розрахунку вагових коефіцієнтів значимості окремих блоків для якісної оцінки ефективності діяльності виконавчого органу АТ «Альфа-банк»

Складові та блоки оцінки	Вагові коефіцієнти
Складова 1 «Оцінка ефективності діяльності виконавчого органу в цілому»	
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	19
Блок 2 «Влада (межі повноважень)»	13
Блок 3 «Інформація»	11
Блок 4 «Мотивація»	7
Блок 5 «Комунікація»	7
Блок 6 «Час на виконання повноважень»	9
Разом по складовій	66
Складова 2 «Оцінка ефективності діяльності окремих членів виконавчого органу»	
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	5
Блок 2 «Інформація»	5
Блок 3 «Управлінські якості»	4
Блок 4 «Організаційні якості»	5
Разом по складовій	19
Складова 3 «Оцінка ефективності діяльності голови виконавчого органу»	
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	6
Блок 2 «Управлінські якості»	9
Разом по складовій	15
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	100

Таблиця 3.4 – Результати експертного розрахунку вагових коефіцієнтів значимості окремих блоків для якісної оцінки ефективності діяльності наглядової ради АТ «Альфа-банк»

Складові та блоки оцінки	Вагові коефіцієнти
Складова 1 «Оцінка ефективності діяльності наглядової ради в цілому»	
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	13
Блок 2 «Влада (межі повноважень)»	8
Блок 3 «Інформація»	10
Блок 4 «Мотивація»	7
Блок 5 «Час на виконання повноважень»	6
Блок 6 «Комунікації»	9
Блок 7 «Прозорість та незалежність»	14
Разом по складовій	67
Складова 2 «Оцінка ефективності діяльності окремих членів наглядової ради»	
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	3
Блок 2 «Інформація»	2
Блок 3 «Управлінські якості»	2
Блок 4 «Організаційні якості»	2
Блок 5 «Незалежність»	2
Разом по складовій	11
Складова 3 «Оцінка ефективності діяльності голови наглядової ради»	
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	5
Блок 2 «Управлінські якості»	9
Разом по складовій	14
Складова 4 «Оцінка ефективності діяльності комітетів»	8
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	100

Питання, що входять до складу окремих складових як загальної рейтингової оцінки, так і оцінки діяльності окремих органів, можуть визначатися експертами самостійно. Інтеграція бально-рейтингових оцінок діяльності окремих органів (виконавчого органу та наглядової ради) здійснюється з використанням наступного алгоритму (рисунок П.2 додатку П).

Інтеграція складової «Оцінка корпоративних конфліктів» до загальної бально-рейтингової оцінки здійснюється на основі діагностики ключових груп учасників (стейкхолдерів), чий інтерес порушено, а також з урахуванням оцінки передумов виникнення та потенціалу вирішення і попередження корпоративних конфліктів у товаристві. Узагальнення праць з питань сутності корпоративних конфліктів дозволило визначити ключових учасників

корпоративних конфліктів: акціонери та групи акціонерів; акціонери та виконавчий орган; акціонери та арбітражні керуючі; акціонери та недружні поглиначі; виконавчий орган та трудовий колектив; конфлікти з учасниками у кількості трьох і більше.

У процесі дослідження визначено, що корпоративні конфлікти можуть мати різний ступінь тяжкості залежно від ключових груп учасників, що тягне за собою різні масштаби охоплення конфліктом та втрати підприємства від втягнення учасників у конфлікт. Запропоновано у процесі бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління використовувати такі бали, що характеризують рівень учасників корпоративних відносин у корпоративні конфлікти (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Розподіл балів щодо залученості учасників корпоративних відносин у корпоративні конфлікти залежно від ступеня тяжкості таких конфліктів

Ступінь тяжкості корпоративного конфлікту	Учасники корпоративних конфліктів	Кількість балів у рейтинго вій оцінці	Обґрунтування бальної оцінки
Корпоративний конфлікт відсутній	Немає	5	-
Легкий ступінь тяжкості	Виконавчий орган та трудовий колектив	4	Легкий ступінь корпоративного конфлікту, який носить здебільшого ознаки трудового конфлікту, оскільки прямим чином не зачіпає інтереси акціонерів
Середній ступінь тяжкості	Акціонери (групи акціонерів)	3	Конфлікт всередині однієї групи учасників корпоративних відносин, що не поширюється на інтереси інших груп учасників
Критичний ступінь тяжкості	Акціонери та виконавчий орган	2	Конфлікт, який виходить за межі учасників однієї групи інтересів.
Надкритичний ступінь тяжкості	Конфлікт між трьома групами учасників корпоративних відносин	1	Конфлікт, до якого залучено більше двох учасників, стає більш загрозливим та масштабним за обсягами залучення конфліктуючих сторін
Катастрофічний ступінь тяжкості	Конфлікт з кількістю учасників більше трьох	0	-

Отже, за повну відсутність порушень прав учасників корпоративних відносин у бально-рейтинговій оцінці підприємство отримує 5 балів, а за втягнення у корпоративні конфлікти всіх груп учасників — 0 балів. Якщо на підприємстві наявні декілька видів корпоративних конфліктів з різною бальною оцінкою згідно з таблицею 6, у рейтинг пропонується зараховувати менший із отриманих балів. Окрім визначення якісного складу учасників корпоративних конфліктів запропоновано оцінювати передумови виникнення таких конфліктів у розрізі ключових груп учасників (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Передумови виникнення корпоративних конфліктів у розрізі ключових груп учасників

Учасники корпоративних конфліктів	Кількість передумов, КП _i
Виконавчий орган та трудовий колектив	3
Акціонери (групи акціонерів)	12
Акціонери та виконавчий орган	8
Конфлікт між трьома групами учасників корпоративних відносин	14
Конфлікт типу «війна всіх проти всіх», коли учасників корпоративного конфлікту більше трьох	14

Зважаючи на кількість балів, відведених для діагностики передумов виникнення корпоративних конфліктів у кількості п'яти (таблиця 3.1), а також на загальну кількість передумов конкретної групи (КП_i) (таблиця 3.6), визначення балів за наявність передумов появи конфліктів (Б_{пер}) пропонується здійснювати за формулою:

$$B_{\text{пер}} = (5 \cdot \text{КП}_{\text{нев}}) : \text{КП}_i^{\text{заг}} \quad (3.4),$$

де КП_{нев} — кількість невиявлених передумов корпоративних конфліктів у відповідності до групи учасників конфлікту;

КП_i^{заг} — загальна кількість передумов відповідної групи учасників конфлікту.

Поряд із оцінкою передумов виникнення конфліктів важливого значення набуває оцінка потенціалу вирішення та профілактики конфліктів за відповідною кількістю балів (таблиця 3,7).

Таблиця 3.7 – Бальна оцінка потенціалу вирішення та попередження корпоративних конфліктів

Заходи з вирішення та попередження корпоративних конфліктів	Бал у разі наявності
Максимальне дотримання прав акціонерів, передбачених законодавством	1
Здійснення обліку прав власників на акції незалежним реєстратором	0,5
Здійснення реєстрації акціонерів для участі у загальних зборах незалежним реєстратором	0,5
Участь міноритарних акціонерів у складі ревізійної комісії	0,5
Призначення членів ревізійної комісії зборами акціонерів	0,5
Прийняття положення про конфлікт інтересів	1,5
Прийняття положення про обмеження повноважень виконавчого директора	1
Відсутність суміщень посади менеджера з посадою члена наглядової ради	0,5
Наявність системи винагород членам виконавчого органу та наглядової ради	1
Регламентация взаємодії із зацікавленими особами	1
Ефективна система відповідальності органів управління	1
Разом	9

Бальна оцінка потенціалу здійснюється підсумовуванням отриманих підприємством балів по сукупності усіх заходів. Максимальна сума балів становить 9. У разі відсутності на підприємстві конкретного заходу кількість балів за цей захід дорівнює 0.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження виокремлено підхід до удосконалення бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління, відповідно до якого враховується не тільки потенційна структура та можливості корпоративного управління, але і результати функціонування банку загалом та органів його корпоративного управління. Також розглянуто питання урахування наявності/відсутності корпоративних конфліктів під час бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління банком. Це дозволяє, з одного боку, ідентифікувати тих учасників АТ, чиї інтереси порушуються, а з іншого — визначити потенціал для вирішення і попередження корпоративних конфліктів у банку, що і дає можливість визначати рівень забезпечення узгодженості інтересів усіх акціонерів при оцінці якості корпоративного управління банку.

Висновки

За теоретико-методичними та аналітично-організаційними положеннями кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки.

Формування та розвиток економічних відносин між керівництвом банку, власниками, клієнтами та трудовим колективом потребують визначення відповідних механізмів їх участі в стратегічному управлінні та контролі, які в сукупності й мають формувати систему корпоративного управління конкретного банку. Система корпоративного управління банку формується на основі організаційної структури управління банку. Так, згідно Закону України «Про банки і банківську діяльність» вищим органом управління банку є загальні збори учасників банку, а виконавчим органом банку, що здійснює поточне управління, є правління банку. При цьому, організація ефективної системи корпоративного управління передбачає вирішення таких завдань: визначення головної мети банку (чи сукупності корпоративних цілей); вибір та ефективне функціонування механізмів корпоративного управління при досягненні поставленої мети.

Система корпоративного управління банку є сукупністю учасників, які діють в межах відповідних принципів та моделей для реалізації власних інтересів та цілей. Тому, корпоративне управління у банку заслуговує особливої уваги через специфіку банківської діяльності, наявності різних категорій зацікавлених груп вимагають прискіпливішої роботи з приводу формування та реалізації мотивів участі у діяльності банку.

Вітчизняна банківська система відіграє в країні ключову роль у можливості одержання кредитних ресурсів різним суб'єктам економіки. Крім того, результатами корпоративного управління в банках можна визнати фінансовий стан окремого банку, який можна визначити через систематизацію показників, що здатні розкрити ситуацію як в банку, так і в банківській системі загалом.

Корпоративне управління банків також характеризується наявною структурою власності вітчизняних банків. Так, сьогодні банки України повинні розкривати інформацію щодо структури власності. Для цього вони подають до НБУ відомості про власників істотної участі у банку, остаточних ключових учасників банку та схематичне зображення структури власності. Тому, структура власності банку є прозорою, зокрема, якщо відомі усі власники істотної участі та остаточні ключові учасники банку, а також характер взаємозв'язків між ними.

Результативність корпоративного управління в банківських установах України опосередковано визначається за показниками доходів, витрат та фінансових результатів вітчизняних банків. в банківській системі України відзначається тісний зв'язок отриманих результатів її функціонування із рівнем корпоративного управління банківськими структурами всієї системи. Так, вітчизняній банківській системі властива вища концентрація власності порівняно з корпораціями інших секторів економіки, всі банки є публічними акціонерними товариствами. При цьому, у банках чітко визначені функціональні ролі органів правління і корпоративне управління комерційного банку включає в себе загальне керівництво діяльністю банку та здійснюється загальними зборами акціонерів, радою директорів при їх взаємодії з виконавчими органами банку та іншими зацікавленими особами (працівниками, кредиторами, вкладниками, іншими клієнтами, партнерами, контрагентами, органами банківського регулювання і нагляду, органами державної влади і управління). У своїй діяльності комерційний банк виходить з того, що його органи управління і контролю, перш за все рада директорів, голова правління і правління, забезпечують дотримання прав і захист інтересів акціонерів банку.

30.06.2021 р. прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи», який сприяє наближенню банківського законодавства

України до законодавства Європейського союзу та запроваджує найкращі міжнародні практики регулювання банківського сектору. Згідно цього закону Рада та правління комерційного банку повинні мати колективну придатність, яка відповідає розміру банку, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних банком операцій, організаційній структурі та профілю ризику банку.

Одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом є АТ «Альфа-Банк», корпоративне управління якого є об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи. Банк займає провідні позиції в галузі в корпоративному і роздрібному сегментах, інвестиційному бізнесі й активно розвивається в сегменті малих і середніх підприємств, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення та забезпечуючи високу якість сервісу. Протягом 2018-2020 років АТ «Альфа-Банк» займав високі позиції за розміром капіталу, активів, зобов'язань і прибутку як серед всіх банківських установ в Україні, так і серед банків іноземних груп

За даними балансових звітів банків України можна зробити висновки щодо динаміки обсягу, складу та структури капіталу, активів, зобов'язань і прибутку АТ «Альфа-Банк» у 2019-2020 рр. так, величина капіталу АТ «Альфа-Банк» щорічно зростав: у 2019 р. порівняно із 2018 р. він зріс в абсолютному вираженні на 3478,3 млн грн, а у відносному на 69,0%; у 2020 р. порівняно із 2019 р. капітал банку збільшилась на 1103,6 млн грн, тобто на 12,95 %. Позитивні тенденції в діяльності банку спостерігаються і щодо нарощування активів. АТ «Альфа-Банк» активно формує свою ресурсну базу за рахунок залучених та запозичених коштів, тобто за рахунок зобов'язань, які за 2018-2020 рр. зросли на 32723,9 млн грн, тобто на 59,23%.

Отже, сьогодні АТ «Альфа-Банк» є одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом. Банк займає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним з найбільш стійких і надійних банків України та входить до Топ-10 фінустанов в країні за обсягом активів, відповідно до даних НБУ.

З метою ефективного функціонування системи корпоративного управління банку, досягнення збалансованості між органами управління та контролю, чіткого розподілу повноважень АТ «Альфа-Банк» запроваджено прозору і чітку структуру управління та належну систему внутрішнього контролю. В банку розроблено та затверджено відповідні документи: Положення про загальні збори акціонерів АТ «Альфа-Банк»; Положення про Наглядову Раду АТ «Альфа-Банк»; Положення про Правління АТ «Альфа-Банк»; Кодекс корпоративного управління АТ «Альфа-Банк», якими визначено, що до системи корпоративного управління банку входять: Загальні збори акціонерів; Наглядова Рада якою створено такі постійно діючі комітети; Правління банку, яким створено постійно діючі комітети.

Корпоративне управління АТ «Альфа-Банк» ґрунтується і на системі внутрішнього контролю, що є процесом, який інтегровано в усі процеси банку та систему корпоративного управління. Система внутрішнього контролю АТ «Альфа-Банк» базується на моделі трьох ліній захисту: перша лінія захисту – на рівні бізнес-підрозділів та підрозділів підтримки банку; друга лінія захисту – на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс), мінімальні вимоги щодо діяльності яких встановлені в нормативно-правових актах НБУ; третя лінія захисту – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту, який здійснює незалежну оцінку ефективності діяльності першої та другої ліній захисту та загальну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю.

Сьогодні використовуються різні підходи (методики) оцінки ефективності корпоративного управління банком. Оцінка рівня корпоративного управління здійснюється з метою визначення відповідності принципів управління, які введені і використовуються в тому чи іншому банку, загальноприйнятим принципам, які лежать в основі ефективного корпоративного управління і можуть застосовуватися в правових, економічних та політичних умовах. Методика визначення рейтингових оцінок дає змогу комплексно проаналізувати усі елементи існуючої системи корпоративного

управління в банках та диференціювати їх у залежності від рівня якості управління.

За результатами проведеного дослідження розглянуто підхід до удосконалення бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління АТ «Альфа-банк», відповідно до якого враховується не тільки потенційна структура та можливості корпоративного управління, але і результати функціонування банку загалом та органів його корпоративного управління. При цьому, враховано наявність/відсутність корпоративних конфліктів під час бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління банком, що дозволяє ідентифікувати тих учасників АТ, чий інтерес порушується, а також визначити потенціал для вирішення і попередження корпоративних конфліктів у банку.

Список використаних джерел

1. Bertrand M., Mullainathan S. Corporate governance and executive pay : evidence from take over legislation. National Bureau of Economic Research (NBER). Massachusetts Avenue. Cambridge. 39 p.
2. Cadbury A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. – Committee on Corporate governance. 1992. 90p.
3. Demb A., Neubauer F.-F. The Corporate Board: Confronting the Paradoxes.– New York : Oxford University Press, 1992. 208 p.
4. Denis D. K. Twenty–Five Years of Corporate Governance Research and Counting. *Review of Financial Economics*. 2001. № 10. P.191-212.
5. Denis D.K., McConnel J. J. International Corporate Governance. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Published by: University of Washington School of Business Administration 2003. Vol. 38, №. 1. P.1-36.
6. Drucker P. F. Concept of the corporation. New York : John Day Co., 1972. 319 p.
7. Harrington E.C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. 21. P. 494-498.
8. La Porta R., F.Lypez-de-Silanes, A.Shleifer, R.W.Vishny Investor Protection and Corporate Governance. *Journal of Financial Economics*. 2000. Vol. 58. № 1-2. P. 3-28.
9. Mathiesen. H. Managerial ownership and financial performance. Kobenhavn : Samfundslitteratur, 2002. 311 p. (Ph.D.serie; No. 2002-18).
10. OECD Principles of Corporate Governance. – URL: <http://www.oecd.org>.
11. Xanthakis M., Tsipouri L., Spanos L. The Construction of a Corporate Governance Rating System for a Small Open Capital Market: Methodology and Applications in the Greek Market. *Social Science Research Network*. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=667623.

12. Боковець В.В. Ефективність корпоративного управління на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 8. 2015. С.328-331.

13. Базові принципи ефективного нагляду за банківською діяльністю / Базельський комітет із питань Банківського нагляду. – URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf>. (дата звернення 25.11.2021)

14. Балансові звіти банків на 01.01.2017-01.01.2021 рр. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4> (дата звернення 28.11.2021)

15. Васильчук І. П. Сутність та ознаки корпорацій: теоретичний аспект. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Економіка*. 2013. Вип. 23. С. 205-209.

16. Вимоги до корпоративного управління у банках будуть посилені – парламент ухвалив відповідний закон. Новини НБУ (30.06.2021 р.). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/vimogi-do-korporativnogo-upravlinnya-u-bankah-budut-posileni--parlament-uhvaliv-vidpovidniy-zakon> (дата звернення 22.11.2021).

17. Голівер В.П. Удосконалення рейтингової оцінки якості корпоративного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С.76-81.

18. Голіков В. І. Корпоратизм та корпоративні відносини як основа поєднання соціальних інтересів. *Економіка і прогнозування*. 2002. № 2. С. 61-76.

19. Головіна Я.С. Сутність корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С.335-339.

20. Господарський кодекс України: закон : офіц. текст : за станом 06.10.2021р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 15.11.2021)

21. Дані про власників істотної участі у банку, остаточних ключових учасників банку та схематичне зображення структури власності. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/registration/shareholders> (дата звернення 25.11.2021)

22. Деева Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення. *Економічний вісник НГУ*. 2009. № 1. С.107-114.
23. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2007. 287 с.
24. Значення економічних нормативів по системі банків України на 01.01.2017р. – 01.01.2021 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення 25.11.2021)
25. Квасницька Р.С., Возовик І.А. Корпоративне управління в системі підвищення економічної ефективності функціонування банківських установ / Збірник матеріалів XV Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації фінансових ринків». Черкаси: ЧННІ УБС, 2021. С.25-30.
26. Корпоративне управління : навчальний посібник / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П. Малик, М.В. Шкробот. К. : НТУУ «КПІ», 2016. 371 с.
27. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
28. Леонов Д. Індекс рівня корпоративного управління в Україні. *Цінні папери України*. 2003. № 11. С. 73–86.
29. Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. 240 с.
30. Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 619–626.
31. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України : Рішення Національного банку України; Рекомендації від 03.12.2018 № 814-рш. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text> (дата звернення 18.11.2021)
32. Методология присвоения рейтингов банкам. *FitchRatings*. 2008. 15 с. – URL:

<http://www.fitchratings.ru/media/methodology/banks/Bank%20Rating%20Methodology%20191108%20RUS.pdf> (дата звернення 02.12.2021).

33. Методологія оцінки корпоративного управління.: URL: http://www.credit-rating.ua/img/Methodology/RCG_method.pdf (дата звернення 02.12.2021).

34. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження. Харків.: ХНАМГ, 2006. 380 с.

35. Осадча Т.І. Корпоративне управління та його особливості в банківському секторі України. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2009. № 1. С. 83–93.

36. Основні показники діяльності банків України за 2017-2020 рр. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення 25.11.2021)

37. Офіційний сайт АТ «Альфа-Банк». URL: <https://alfabank.ua/> (дата звернення 12.11.2021).

38. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 18.11.2021).

39. Петренко Т.М. Проблематика розвитку концепції корпоративного управління в банківській системі України / Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Суми, 2010. Т. 30. С. 248–253.

40. Положення про винагороду членів Наглядової Ради АТ «Альфа-Банк» : офіц. текст : за станом 21.07.2021р. URL: <https://old.alfabank.ua/investor-relations/documents> (дата звернення 02.12.2021).

41. Положення про винагороду членів Правління АТ «Альфа-Банк» : офіц. текст : за станом 24.06.2021р. URL: <https://old.alfabank.ua/investor-relations/documents> (дата звернення 02.12.2021).

42. Положення про загальні збори акціонерів АТ «Альфа-Банк» : офіц. текст : за станом 17.09.2021р. URL: <https://old.alfabank.ua/investor-relations/documents> (дата звернення 02.12.2021).

43. Положення про Наглядову Раду АТ «Альфа-Банк» : офіц. текст : за станом 17.09.2021р. URL: <https://old.alfabank.ua/investor-relations/documents> (дата звернення 02.12.2021).

44. Положення про Правління банку АТ «Альфа-Банк» : офіц. текст : за станом 17.09.2021р. URL: <https://old.alfabank.ua/investor-relations/documents> (дата звернення 02.12.2021).

45. Польова О.Л., Барда Л.В. Організація системи корпоративного управління в банківському секторі України. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 34–38.

46. Порядок погодження наміру набуття або збільшення особою істотної участі у професійному учаснику фондового ринку : офіц. текст : за станом 01.10.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0635-12#Text> (дата звернення 30.10.2021).

47. Принципи (Кодекс) корпоративного управління АТ «Альфа-Банк» : офіц. текст : за станом 17.09.2021р. URL: <https://old.alfabank.ua/investor-relations/documents> (дата звернення 02.12.2021).

48. Принципи корпоративного управління G20/OECD. Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD). URL: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/> (дата звернення 28.11.2021).

49. Про акціонерні товариства: закон : офіц. текст : за станом 06.10.2021р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення 15.11.2021)

50. Про банки і банківську діяльність : закон : офіц. текст : за станом 05.08.2021р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення 05.11.2021).

51. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи : закон : офіц. текст : за станом

30.06.2021р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1587-20#Text> (дата звернення 23.11.2021).

52. Про затвердження Принципів корпоративного управління : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення 28.11.2021).

53. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. 149 с.

54. Сафронова О.І. Державне сприяння розвитку системи корпоративного управління в комерційних банках України. *Вісник Національної академії державного управління*. 2012. № 2. С. 123–131.

55. Сучков А.В., Кінцель А.Д. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 2. С. 228–235.

56. Хацер М. В. Проблеми корпоративного управління в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2012. № 4. С. 78-83.

57. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. № 11. С. 303-309.

58. Худік О. Корпоративне управління як система відносин учасників діяльності. *ВІСНИК КНТЕУ*. 2013. № 2. С.58-70.

59. Шейн В. И., Жуплев А. В., Володин А. А. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 280 с.

60. Штерн Г.Ю. Корпоративне управління: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2009. 278 с.