

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Навчально-науковий інститут управління, економіки та
бізнесу**

Кафедра економіки та управління бізнесом

Назарова Світлана Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

**на тему: «Формування системи корпоративного управління: на
прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк»**

Група ТУбз-8-21Б1М(4.6здс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

(підпис)

Назарова С.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Доктор філософських наук, професор
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Стадник М.М.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Назарова Світлана Олександрівна. Формування системи корпоративного управління: на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк».

Бакалаврська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом». Київ, 2026. Рукопис.

У роботі розкрито сутність корпоративного управління; сучасні моделі корпоративного управління; особливості корпоративного управління в Україні; оцінювання ефективності корпоративного управління; аналіз системи корпоративного управління на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"; удосконалення системи корпоративного управління у світлі нового законодавства; впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління та стандартів ЄС в українську практику; напрями вдосконалення системи управління підприємства ПАТ КБ "ПриватБанк".

Ключові слова: корпоративне управління, управління підприємства ПАТ КБ "ПриватБанк; міжнародні стандарти.

ANNOTATION

Nazarova Svitlana Oleksandrivna. Formation of a Corporate Governance System: the Case of PJSC CB “PrivatBank”.

Bachelor’s thesis submitted for the degree of Bachelor – Private Joint-Stock Company “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’”. Kyiv, 2026. Manuscript.

The thesis reveals the essence of corporate governance; modern models of corporate governance; peculiarities of corporate governance in Ukraine; assessment of the effectiveness of corporate governance; analysis of the corporate governance system using PJSC CB “PrivatBank” as a case study; improvement of the corporate governance system in the context of new legislation; implementation of international corporate governance standards and EU standards in Ukrainian practice; and directions for improving the enterprise management system of PJSC CB “PrivatBank”.

Keywords: corporate governance, enterprise management of PJSC CB “PrivatBank”, international standards.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1. Сутність корпоративного управління.....	6
1.2. Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління.....	9
1.3. Сучасні моделі корпоративного управління.....	13
Висновки до першого розділу.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	20
2.1. Особливості корпоративного управління в Україні.....	20
2.2. Оцінювання ефективності корпоративного управління	24
2.3. Аналіз системи корпоративного управління на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"	25
Висновки до другого розділу.....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	36
3.1. Удосконалення системи корпоративного управління у світлі нового законодавства.....	36
3.2. Впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління та стандартів ЄС в українську практику.....	39
3.3. Напрями вдосконалення системи управління підприємства ПАТ КБ "ПриватБанк"	41
Висновки до третього розділу.....	44
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Поглиблення ринкових реформ в економіці України на мікро- і макрорівнях потребує подальшого вдосконалення формування корпоративного сектору як базового серед різноманітних організаційно-правових форм господарювання, який налічує сьогодні близько 30 тисяч акціонерних товариств.

Корпоративні відносини, що склалися в межах вітчизняного акціонерного сектору, створюють потужний організаційно-економічний потенціал. Фактично, корпорації є рушійною силою перетворень в національній економіці. Водночас, динамічний розвиток корпоративних відносин є одним з найбільш суттєвих наслідків становлення ринкової економіки.

Корпоративне управління – це форма управління підприємством для врегулювання відносин (встановлення взаємозв'язків, збалансування сил та врахування інтересів) усіх учасників (акціонерів, менеджерів, директорів, зацікавлених осіб) за умови дотримання норм законодавства та правил ведення бізнесу, спрямована на залучення та раціональне використання ресурсів при здійсненні відповідного керівництва та контролю для підвищення ефективності функціонування корпоративного підприємства, з метою отримання прибутку у вигляді дивідендів відповідно до частки власності у статутному капіталі [18].

Дослідження в сфері корпоративного управління вітчизняними науковцями почали здійснюватися нещодавно. Основними науковцями які розглядають питання корпоративного управління є: Л.А. Бардаченко, Л.А. Венгер, Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, С.І. Козлов, К. Майєр, Г.В. Назарова, М.І. Небава, О.В. Шеремет та інші.

Проте, не зважаючи на теоретичні доробки цих та інших вчених на даний час існує ще цілий ряд проблем які потребують свого вирішення тому тема дослідження є актуальною.

Метою бакалаврської роботи є дослідження формування корпоративного управління та його ефективності, головних учасників корпоративних відносин та їх інтересів; розробка напрямів удосконалення цієї системи.

Завданнями даного дослідження є:

1. Узагальнити знання щодо сутності корпоративного управління.
2. Визначити учасників та органи корпоративних відносин.
3. Обґрунтувати сучасні моделі корпоративного управління та його ефективність.
4. Виявити особливості системи корпоративного управління ПАТ КБ "ПриватБанк" та розробити пропозиції щодо її удосконалення.

Об'єктом дослідження обрано корпоративне управління ПАТ КБ "ПриватБанк".

Предметом дослідження є формування системи корпоративного управління: на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк".

Теоретичною і методологічною основою бакалаврської роботи є положення про стратегію менеджменту та управління персоналом, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегії управління персоналом за засадах загального управління якості. Аналітичний розділ роботи побудований на основі внутрішньої документації підприємства.

У процесі дослідження було використано в роботі використані законодавчі й нормативні акти України, методи аналізу, оцінки, уточнення сутності й змісту поняття «менеджмент», методи аналізу динаміки та структури управлінських відносин на підприємстві. Елементи наукової новизни: розроблено підходи щодо формування системи корпоративного управління на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк».

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність корпоративного управління

Корпорація (від латинського слова "corporation" – співтовариство, об'єднання) – товариство, в якому на основі централізації капіталів здійснюється колективне присвоєння результатів виробничої діяльності. Корпораціями в сучасній економічній і правовій літературі називаються господарські товариства (насамперед акціонерні товариства), які мають статус юридичної особи, утворені шляхом об'єднання майна засновників і існують незалежно від зміни конкретних учасників.

В свою чергу в українському законодавстві термін "корпорація" застосовується для позначення одного з видів об'єднань підприємств. поняття корпорації закріплено у ГК, відповідно до ч. 3 ст. 120 якого корпорація — це 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. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» визначає корпоративне управління як систему відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством [2].

Існує багато трактувань терміну "корпоративне управління", зокрема:

Корпоративне управління – це політика та практична діяльність наглядової ради підприємства, що сприяють захисту прав акціонерів як власників підприємства. Ефективне корпоративне управління має приводити діяльність наглядової ради у відповідність з інтересами акціонерів – власників (визначення звичайного акціонера).

Корпоративне управління – це система відносин між органами управління підприємства та його власниками (акціонерами) з питань керівництва діяльністю компанії (юридичне визначення).

Корпоративне управління заохочує ефективне використання ресурсів та вимагає звітності про використання цих ресурсів (економічне визначення).

Забезпечення успішної діяльності корпорацій полягає у їх доступі до інвестиційних ресурсів. Водночас вони не можуть розраховувати на довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування, якщо не буде вжито заходів щодо запровадження ефективного корпоративного управління, а саме, належного захисту прав інвесторів, надійних механізмів управління та контролю, відкритості та прозорості у своїй діяльності.

У рамках корпоративного управління визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності підприємства. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво розумно використовує їх інвестиції для фінансово–господарської діяльності і, таким чином, збільшується вартість частки участі інвесторів у капіталі.

В сучасному корпоративному управлінні знаходить своє використання поєднання глибинних корпоративних якостей, спільної діяльності з сучасними методами менеджменту в спеціальних бізнес–напрямах. Варіантів такого "поєднання" стільки, скільки специфічних підприємств і організацій існує в економіці тієї або іншої країни [1].

Корпоративне управління можна розглядати, як складний комплекс пов'язаних між собою механізмів різної природи: організаційно–правових, економічних, мотиваційних, соціально–психологічних, кожен із яких має специфічний набір важелів, заходів, форм впливу на діяльність корпорації, що роблять її унікальним явищем. Наведений перелік не вичерпує всього списку елементів корпоративного управління, але дозволяє стверджувати, що реальне корпоративне управління є складним процесом, що само по собі вже є певним

бар'єром у застосуванні та освоєнні без необхідної підготовки об'єкта та суб'єкта управління.

Система корпоративного управління виступає тією організаційною моделлю, яка дає можливість підприємству належним чином представляти і захищати інтереси своїх інвесторів. А це означає, що необхідними складовими такої системи повинні бути відповідні форми контролю та мотивації органів управління із сторони власників, чітко розроблена організаційна структура підприємства, яка дозволить забезпечити ефективну роботу та забезпечення інтересів всіх сторін через гармонізацію функцій володіння та управління корпорацією.

Розглядаючи суть корпоративного управління необхідно виділити декілька характерних рис, які становлять найбільше зацікавлення у інвесторів:

- самостійність корпоративного підприємства як юридичної особи;
- централізована система управління;
- отримання прибутку пропорційно до вкладених коштів;
- обмежена відповідальність, яку несуть індивідуальні інвестори;
- можливість передачі акцій (тобто частини права власності на підприємство) іншим особам.

Значення корпоративного управління для господарського товариства обумовлено його впливом на підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності завдяки забезпеченню:

- відповідної уваги до інтересів акціонерів;
- балансу інтересів всіх учасників корпоративних відносин;
- прозорості фінансових та інших операцій;
- впровадження правил ефективного менеджменту;
- розроблення системи контролю діяльності корпоративного підприємства.

Значення корпоративного управління для держави проявляється в його впливі на економічний та соціальний розвиток країни через:

- сприяння розвитку системи інвестування;

- підвищення довіри та забезпечення впевненості інвесторів;
- підвищення ефективності використання капіталу та діяльності товариств;
- врахування інтересів широкого кола зацікавлених осіб;
- сприяння розвитку системи фінансових інституцій.

1.2. Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління

Так, зокрема, у правовій науці не існує чітко визначеного поняття учасника (суб'єкта) корпоративних правовідносин, натомість є безліч підходів до визначення власне корпоративних правовідносин, які у різних дослідженнях мають різне смислове навантаження, що, відповідно зумовлює щоразу різний склад їх учасників. Дослідження відносин у сфері корпоративного права є предметом праць О.М. Вінник, В.С. Кононова, В.А. Васильєвої, Н.С. Глусь, В.М. Кравчука, В.А. Белова та інших.[4]

Визначення суб'єктного складу корпоративних правовідносин має практичне значення, оскільки воно є базовим для надання можливості окремим суб'єктам для захисту своїх порушених прав, що виникають з таких відносин, в тому числі, і у судовому порядку.

Такими чином, вважаємо за необхідне визначати поняття корпоративних відносин, встановити коло суб'єктів, яких можна вважати їх учасниками та з'ясувати характер участі суб'єктів у таких відносинах.

Таким чином, учасниками корпоративних відносин виступають:

- емітенти – як правило, це акціонерні товариства;
- інвестори або акціонери;
- менеджмент підприємства;
- держава в особі органів державної влади і органів місцевого самоврядування;
- кредитори, інші зацікавлені особи, які втягуються тим чи

іншим способом в процес функціонування підприємства;

- фізичні та юридичні особи фінансовий інтерес яких пов'язаний з діяльністю акціонерного товариства.

Одні з них формують пропозицію акцій, другі – попит на них, треті забезпечують взаємодію продавців і покупців, виконуючи ряд організаційно-технічних функцій.

Ключовою фігурою у складі учасників корпоративних відносин є емітент. Саме емітенти цінних паперів є споживачами інвестицій, які вони одержують шляхом випуску цінних паперів. Саме вони об'єднують осіб, які інвестують гроші та майно в цінні папери емітента. Акціонери вступають з корпорацією в особливі відносини: вони уможлиблюють саме існування корпорації як постачальники "ризикового" капіталу, необхідного для її виникнення, розвитку й зростання. Природно, інтереси акціонерів повинні враховуватися у всіх найважливіших діях товариства.

Об'єктами корпоративного управління є господарські товариства. Однак не всі господарські товариства попадають під поняття корпоративних. До них насамперед відносять акціонерні товариства, товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю, тобто ті, в яких управління відокремлене від власності. Об'єктом корпоративного управління є також державне майно, передане в статутні капітали господарських товариств, акції акціонерних товариств, що належать державі.

У забезпеченні ефективної взаємодії між органами товариства вирішальну роль відіграє своєчасний обмін інформацією, яка необхідна для виконання органами товариства своїх функцій та прийняття ними відповідних рішень. Обов'язок органів товариства щодо обміну інформацією повинен бути детально обумовлений у його внутрішніх документах.

Результати діяльності товариства залежать від чесного, добросовісного та сумлінного виконання посадовими особами органів товариства своїх обов'язків. Товариство, що має на меті здобути довіру

інвесторів, повинно створити належні внутрішні механізми для запобігання шахрайському вилученню активів товариства чи іншим діям з боку посадових осіб товариства, що суперечать інтересам товариства.

Наглядова рада здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, контроль за діяльністю виконавчого органу та захист прав усіх акціонерів. Ефективне управління повинно передбачати систему звітності ради перед загальними зборами товариства.

Загальне керівництво наглядової ради передбачає визначення основної мети діяльності товариства, а також ухвалення стратегії для її досягнення. У процесі контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства наглядова рада повинна здійснювати моніторинг за ходом реалізації виконавчим органом визначеної стратегії та планів товариства. Нарешті, наглядова рада повинна визначати політику товариства, тобто методи управління товариством і те, яким чином діяльність товариства відображається на учасниках корпоративних відносин [6].

Як орган, який представляє інтереси акціонерів, наглядова рада повинна забезпечувати реалізацію та захист прав акціонерів.

Виконавчі органи товариства, до яких відносяться колегіальний виконавчий орган (правління) і одноосібний виконавчий орган (генеральний директор, керуюча організація, керуючий), є ключовою ланкою структури корпоративного права. На виконавчі органи покладено поточне керівництво діяльністю організації: відповідальність за щоденну роботу товариства та її відповідність фінансово-господарському плану, а також сумлінне, своєчасне та ефективне виконання рішень ради директорів товариства та загальних зборів акціонерів.

Колегіальний виконавчий орган створюється для вирішення найбільш складних питань керівництва поточною діяльністю. До компетенції колегіального виконавчого органу товариства важливо віднести в першу чергу організацію розробки найважливіших документів товариства, а також затвердження внутрішніх документів товариства з питань, віднесених до компетенції виконавчих органів.

Органи акціонерного товариства можна умовно розділити на дві групи: вищі та виконавчі. До перших належать загальні збори акціонерів, рада директорів (наглядова рада) акціонерного товариства, колегіальний виконавчий орган товариства (правління, дирекція), до других – одноосібний виконавчий орган товариства, який як виконавчий орган реалізує волю, сформовану вищими органами.

Права та обов'язки членів виконавчого органу акціонерного товариства визначаються Законом України «Про акціонерні товариства», іншими актами законодавства, статутом товариства або положенням про виконавчий орган товариства, а також трудовим договором, що укладається з кожним членом виконавчого органу. Від імені товариства трудовий договір підписує голова наглядової ради чи особа, уповноважена на те наглядовою радою.

Виконавчий орган на вимогу органів та посадових осіб товариства зобов'язаний надати можливість ознайомитися з інформацією про діяльність товариства в межах, встановлених законом, статутом та внутрішніми положеннями товариства.

Кількісний склад виконавчого органу, порядок призначення його членів визначаються статутом товариства. Порядок скликання та проведення засідань колегіального виконавчого органу встановлюється статутом або положенням про виконавчий орган акціонерного товариства.

Кожний член колегіального виконавчого органу має право вимагати проведення засідання колегіального виконавчого органу та вносити питання до порядку денного засідання.

Члени наглядової ради, а також представник профспілкового або іншого уповноваженого трудовим колективом органу мають право бути присутніми на засіданнях колегіального виконавчого органу. Статутом може бути надано право іншим особам бути присутніми на засіданні колегіального виконавчого органу.

Голова колегіального виконавчого органу обирається наглядовою радою товариства, якщо інше не передбачено статутом товариства. Він

має право без довіреності діяти від імені товариства відповідно до рішень колегіального виконавчого органу, в тому числі представляти інтереси товариства, вчиняти правочини від імені товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства. Інший член колегіального виконавчого також може бути наділений цими повноваженнями, якщо це передбачено статутом товариства.

Посадові особи органів акціонерного товариства повинні діяти в інтересах товариства, дотримуватися вимог законодавства, положень статуту та інших документів товариства. Також, вони несуть відповідальність перед товариством за збитки, завдані товариству своїми діями (бездіяльністю), згідно із законом.

1.3. Сучасні моделі корпоративного управління

Для кожної країни характерна своя власна модель корпоративного управління, риси якої обумовлені історичними факторами розвитку, економічними, правовими й соціальними особливостями. Моделі відрізняються за складом учасників корпоративних відносин, законодавчою базою, що регулює їхні взаємовідносини, вимогами до розкриття інформації тощо.

За загальними ознаками конкретного прояву названих та інших елементів моделі корпоративного управління прийнято розподіляти на англо –американську, німецьку (західноєвропейську), японську та опціональну.

Зважаючи на значну розпорошеність акціонерного капіталу та тенденцію до зростання кількості незалежних (не пов'язаних з корпорацією) акціонерів, що притаманні англо –американській моделі, її інколи називають аутсайдерською. Тобто, це – ринково орієнтована модель корпоративного управління, яка націлена на максимальне та пріоритетне

задоволення інтересів акціонерів, в якій спостерігаються постійні тенденції до зростання кількості та частки інституційних інвесторів, з одночасним перебуванням значної частини цінних паперів у руках великої кількості індивідуальних інвесторів.

Особливості англо–американської системи корпоративного управління безпосередньо пов'язані з особливостями акціонерної форми власності, головним чином, з відсутністю в англійських і американських корпораціях значних, домінуючих над іншими, інвесторів. Ця модель використовується у Великобританії, США, Канаді, Австралії, Новій Зеландії та ін. країнах [7].

Учасниками англо –американської моделі є:

- директори;
- акціонери;
- менеджери;
- урядові агентства, біржі.

Оскільки англо–американська модель розвивалася в умовах вільного ринку, вона припускає розподіл володіння та контролю в найбільш відомих корпораціях, що дуже важливо з ділової та соціальної точок зору, тому що інвестори, які вкладають свої кошти та володіють підприємством, звичайно, не несуть юридичної відповідальності за дії корпорації. Вони передають керівництво менеджерам і платять їм як своїм агентам. Оплата за розподіл володіння та контролю називається агентськими послугами.

У Великобританії і США взаємини в області корпоративного управління регулюються збіркою законів і правил. У США Комісія з цінних паперів і фондових бірж (Security Exchange Commission – SEC) регулює ринок цінних паперів, відносини акціонер – корпорація, акціонер – акціонер, вводить правила щодо розкриття інформації для корпорацій і т.п. . У США корпорації реєструються в певному штаті і саме закони цього штату становлять основу законодавчої бази відносно прав і обов'язків корпорації. Порівняно з іншими країнами в США існують

найбільш строгі правила щодо розкриття інформації, оскільки діє чітка та врегульована система відносин між акціонерами. Це не випадково, коли врахувати розміри й значення їхнього фондового ринку в економіці країни та на міжнародній арені [7].

Особливості англо–американської системи корпоративного управління вимагають обов’язкового схвалення акціонерами двох питань:

- вибори директорів;
- призначення аудиторів.

Головний керуючий в американських компаніях (головний менеджер), як правило, є ключовою фігурою всього процесу управління.

Він приймає всі основні рішення, спираючись на підлеглих йому менеджерів. Часто в компаніях формально існує комітет з управління (правління), але його члени призначаються головним керуючим, який здійснює керівництво ними. Практика домінування головного керуючого не тільки щодо прийняття менеджерських рішень, але і як члена Ради директорів (яким він завжди є) одержала велике поширення в американських компаніях, що істотно відрізняє її від системи управління в німецьких компаніях.

Німецька модель корпоративного управління діє в Німеччині, Австрії та Швейцарії. Елементи моделі застосовуються в Скандинавських країнах, Голландії, Бельгії та Франції [2].

Характерними рисами цієї моделі, які відрізняють її від інших є:

1. Наявність високо сконцентрованого акціонерного капіталу.
2. Тісний зв’язок банків з промисловістю, який виявляється у міжгалузевій інтеграції промислових концернів з фінансовими інститутами в горизонтальні промислово–фінансові об’єднання.
3. Банки беруть участь не лише у фінансуванні інвестиційних проектів, але і в управлінні корпорацією через обрання в Ради директорів делегованих ними представників.
4. Включення представників робітників і службовців у Спостережну раду.

5. Чіткий розподіл контрольних і виконавчих функцій в управлінні корпорацією.

6. Наявність двопалатної Ради, що складається з Правління – Виконавчої ради (менеджери компанії, інсайдери) і Спостережної ради (представники акціонерів, службовців і працівників компанії). Палати абсолютно роздільні, виключається одночасне членство в Правлінні і Спостережній раді.

7. Чисельність Спостережної ради встановлене законодавством і не може бути змінена акціонерами.

8. Узаконено обмеження прав акціонерів щодо голосування, тобто статут корпорації може обмежувати кількість голосів, які акціонер має на зборах, і ця кількість може не збігатися з числом акцій, якими він володіє.

До повноважень Спостережної ради належить призначення і розпуск Правління, затвердження рішення керівництва, надання рекомендації Правлінню, затвердження документів обмовлених у статуті корпорації. Членами Спостережної ради можуть бути лише незалежні директори. Дві основні групи, які представлені в Спостережній раді – це акціонери та представники працівників корпорації.

Виконавча рада (правління) корпорації є колегіальним органом, як правило, всі члени якої мають рівні права. Члени Ради обирають головного керуючого, проте, залишаються підзвітними всьому складу правління, а не окремій особі в її складі. Виконавча рада відповідає за повсякденне управління корпорацією і складається винятково з її працівників, сама здійснює контроль і оцінку діяльності своїх членів.

Відмінною рисою японської моделі є орієнтація на соціальну згуртованість на рівні компанії і «ділову згуртованість» на рівні промислової групи. Японська модель корпоративного управління є багатобічною і припускає наявність ключового банку та фінансово-промислової мережі (кейрецу). Такі мережі характеризуються загальним позиковим і акціонерним капіталом, торгівлею товарами та послугами,

неформальними контактами. На відміну від німецької моделі ця згуртованість має не рівноправний, а ієрархічний характер – принесення в жертву інтересів «молодших» в обмін на патерналізм «старших». Характерною рисою японської моделі є перехресне володіння акціями між компаніями-партнерами [3].

Державна економічна політика також відіграє ключову роль у корпоративному управлінні при цій моделі. Перед другою світовою війною, під час війни і у післявоєнний період японський уряд проводив і проводить сьогодні економічну політику, розроблену для допомоги японським корпораціям. Ця політика означає офіційне й неофіційне представництво уряду в Раді корпорації.

Таким чином, у японській моделі основними є наступні учасники:

- ключовий банк як головний внутрішній акціонер;
- афілійована компанія або кейрецу – також основний внутрішній акціонер корпорації;
- правління – менеджери;
- уряд.

Сьогодні багато держав поступово відмовляється від визначення однієї моделі корпоративного управління шляхом закріплення відповідних норм у законодавстві і переходить до формулювання в законодавстві принципів альтернатив, дозволяючи бізнесу обирати найбільш зручну для себе модель корпоративного управління. «Опціональна» модель може слугувати альтернативою конвергенції двох систем.

«Опціональна» модель виглядає такою, що дозволить досягнути цілей державного регулювання. Видається, що вітчизняна модель корпоративного управління не повинна задаватися «зверху» законом, а має сформуватися практикою та паралельно втілюватися у норми закону там, де це є необхідним. Цей підхід видається таким, що більше відповідає потребам перехідної економіки. Саме власникам доцільно визначити, на що повинна бути націлена система корпоративного управління компанією, наприклад:

- на підвищення вартості компанії або на підвищення свого добробуту як акціонерів;
- на підвищення підконтрольності та керованості компанії з боку власника—мажоритарія, та як наслідок, можливе зниження інвестиційної привабливості, або на підвищення захисту міноритаріїв, та як наслідок, підвищення інвестиційної привабливості компанії;
- на перетворення в родинний бізнес, що передається з покоління в покоління, і, як наслідок, на розставання з партнерами-засновниками в середньостроковій перспективі, або на перетворення в сучасну корпорацію, більшість акцій якої поступово буде розподілено між міноритаріями – інституційними інвесторами, або взагалі на підготовку компанії до продажу стратегічному власнику і вихід з бізнесу (перехід від управління бізнесом до управління капіталом) [19].

У країнах з перехідною економікою, до яких належать Україна, Росія та інші країни Центральної і Східної Європи, поки що не сформувалась стійка модель корпоративного управління, але вже можна говорити про систему, яка поєднує риси англо-американської і німецької моделей.

Висновки до розділу. Корпоративне управління – це політика та практична діяльність наглядової ради підприємства, що сприяють захисту прав акціонерів як власників підприємства. Ефективне корпоративне управління має приводити діяльність наглядової ради у відповідність з інтересами акціонерів – власників (визначення звичайного акціонера).

Забезпечення успішної діяльності корпорацій полягає у їх доступі до інвестиційних ресурсів. Водночас вони не можуть розраховувати на довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування, якщо не буде вжито заходів щодо запровадження ефективного корпоративного управління, а саме, належного захисту прав інвесторів, надійних механізмів управління та контролю, відкритості та прозорості у своїй діяльності.

У рамках корпоративного управління визначається, яким чином

інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності підприємства. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво розумно використовує їх інвестиції для фінансово – господарської діяльності і, таким чином, збільшується вартість частки участі інвесторів у капіталі.

Виконавчі органи товариства, до яких відносяться колегіальний виконавчий орган (правління) і одноосібний виконавчий орган (генеральний директор, керуюча організація, керуючий), є ключовою ланкою структури корпоративного права. На виконавчі органи покладено поточне керівництво діяльністю організації: відповідальність за щоденну роботу товариства та її відповідність фінансово – господарському плану, а також сумлінне, своєчасне та ефективне виконання рішень ради директорів товариства та загальних зборів акціонерів.

Колегіальний виконавчий орган створюється для вирішення найбільш складних питань керівництва поточною діяльністю. До компетенції колегіального виконавчого органу товариства важливо віднести в першу чергу організацію розробки найважливіших документів товариства, а також затвердження внутрішніх документів товариства з питань, віднесених до компетенції виконавчих органів.

Права та обов'язки членів виконавчого органу акціонерного товариства визначаються Законом України «Про акціонерні товариства», іншими актами законодавства, статутом товариства або положенням про виконавчий орган товариства, а також трудовим договором, що укладається з кожним членом виконавчого органу. Від імені товариства трудовий договір підписує голова наглядової ради чи особа, уповноважена на те наглядовою радою.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Особливості корпоративного управління в Україні

Історично українська модель корпоративного управління почала складатися як європейська (німецька). Це було викликано декількома причинами: по–перше, акціонерні товариства, що створювались протягом 1990...1994 років засновувалися як нові суб'єкти господарювання з відносно невисоким рівнем капіталізації акцій та обмеженим колом засновників, тобто як інсайдерські організації; по –друге, в цей період основними емітентами та операторами на ринку корпоративних цінних паперів були банки, що цілком відповідає європейським традиціям; по–третє, основний елемент організованої фондової торгівлі початку 90–х років, Українська фондова біржа створювалась при технічній підтримці французьких фахівців, на базі європейських концепцій та програмного забезпечення [10].

Суттєвої трансформації система корпоративних відносин в Україні зазнала внаслідок реалізації програми масової приватизації; зокрема, власникам цінних паперів стало понад 19 мільйонів громадян. Такі дані свідчать про становлення в Україні елементів аутсайдерської системи корпоративних відносин. Окрім того, основою сучасної інфраструктури фондового ринку стали організації, які сформувались завдяки фінансовій та технічній підтримці американських донорів (зокрема – мережа Центрів сертифікатних аукціонів. Позабіржова фондова торгівельна система та ін.) цілковито на ідейних засадах англо –американської моделі корпоративного управління.

Характерною рисою сучасного стану корпоративного управління в Україні є тенденція до концентрації структур акціонерного капіталу, визначення конкретного кола акціонерів, що приймають ключові рішення щодо діяльності підприємства, орієнтація інвестиційних менеджерів на не

портфельні, а на стратегічні інвестиції.

Основними учасниками національної моделі корпоративних відносин є менеджери (виконавчі директори) та акціонери – юридичні особи, інституційні інвестори (переважно – інвестиційні фонди та компанії), а основним інструментом корпоративного управління в Україні є корпоративні правління, які мають, на європейський, зразок, двопалатну структуру. Індивідуальні акціонери, незважаючи на їх значну чисельність не здійснюють суттєвого впливу на корпоративне управління, за винятком акціонерів – членів трудового колективу корпорації (інсайдерів).

Правове поле, в якому наразі діють товариства України, можна умовно поділити на: законодавство, що регулює діяльність товариств в Україні (Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про акціонерні товариства»); законодавство про приватизацію, яке регулює особливості діяльності товариств, створених в процесі приватизації; законодавство, яке регулює діяльність акціонерних товариств на фондовому ринку [12].

Сучасне державне регулювання і корпоративне законодавство України спрямовані на вирішення наступних завдань:

- підвищення інвестиційної привабливості України в результаті впровадження цивілізованих механізмів захисту інтересів інвесторів;
- зростання капіталізації акціонерних товариств;
- покращення доступу акціонерних товариств до ринків капіталу і зменшення витрат на його притягнення;
- покращення репутації компаній, їхніх директорів і менеджерів;
- спрощення системи управління корпоративними правами;
- захист акціонерних товариств від недоброякісного менеджменту шляхом контролю акціонерами всіх угод компанії, роблячи неможливим незаконне «виведення» коштів компанії через пов'язаних осіб, фіктивне банкрутство;
- захист акціонерів від розмивання їх пакетів акцій при чергових емісіях за допомогою законодавчих норм щодо викупу акцій;

- формування балансу між інтересами міноритарних і мажоритарних акціонерів (таблиця 1);
- чітке формулювання прав акціонерів;
- протидія рейдерству через випуск акцій у бездокументарній формі; обов’язкове попереднє повідомлення від особи, яка хоче купити значний пакет акцій (10 % і вище); зменшення можливості підробки, фальсифікації резолюцій, протоколів зборів за рахунок обов’язкової наявності бюлетеня при голосуванні на зборах акціонерів; проведення зборів тільки за місцем знаходження підприємства.

Наявність великої кількості зв’язків в українській моделі є, по-перше, ще одним свідченням її гібридного, інсайдерсько–аутсайдерського характеру, а по–друге, свідчать про нераціональність структури та організації взаємодії органів управління акціонерного товариства, визначених Законом України “Про господарські товариства”. Наявність, зокрема, ревізійної комісії в структурі акціонерного товариства, функції якої у західних моделях виконують комісії спостережної ради, призводить, з однієї сторони, до зменшення відповідальності членів спостережної ради перед акціонерами, а з другої – створює додатковий центр впливу для груп акціонерів, котрі намагаються опанувати контроль над підприємством [12].

Висновки до розділу. Історично українська модель корпоративного управління почала складатися як європейська (німецька). Це було викликано декількома причинами: по–перше, акціонерні товариства, що створювались протягом 1990. ..1994 років засновувалися як нові суб’єкти господарювання з відносно невисоким рівнем капіталізації акцій та обмеженим колом засновників, тобто як інсайдерські організації; по–друге, в цей період основними емітентами та операторами на ринку корпоративних цінних паперів були банки, що цілком відповідає європейським традиціям; по–третє, основний елемент організованої фондової торгівлі початку 90–х років, Українська фондова біржа створювалась при технічній підтримці французьких фахівці, на базі

європейських концепцій та програмного забезпечення.

Основними учасниками національної моделі корпоративних відносин є менеджери (виконавчі директори) та акціонери – юридичні особи, інституційні інвестори (переважно – інвестиційні фонди та компанії), а основним інструментом корпоративного управління в Україні є корпоративні правління, які мають, на європейський, зразок, двопалатну структуру. Індивідуальні акціонери, незважаючи на їх значну чисельність не здійснюють суттєвого впливу на корпоративне управління, за винятком акціонерів – членів трудового колективу корпорації (інсайдерів).

Сучасне державне регулювання і корпоративне законодавство України спрямовані на вирішення наступних завдань: підвищення інвестиційної привабливості України в результаті впровадження цивілізованих механізмів захисту інтересів інвесторів; зростання капіталізації акціонерних товариств; покращення доступу акціонерних товариств до ринків капіталу і зменшення витрат на його притягнення; покращення репутації компаній, їхніх директорів і менеджерів; спрощення системи управління корпоративними правами; захист акціонерних товариств від недоброякісного менеджменту шляхом контролю акціонерами всіх угод компанії, роблячи неможливим незаконне «виведення» коштів компанії через пов'язаних осіб, фіктивне банкрутство; захист акціонерів від розмивання їх пакетів акцій при чергових емісіях за допомогою законодавчих норм щодо викупу акцій; формування балансу між інтересами міноритарних і мажоритарних акціонерів; чітке формулювання прав акціонерів; протидія рейдерству через випуск акцій у бездокументарній формі; обов'язкове попереднє повідомлення від особи, яка хоче купити значний пакет акцій (10 % і вище); зменшення можливості підробки, фальсифікації резолюцій, протоколів зборів за рахунок обов'язкової наявності бюлетеня при голосуванні на зборах акціонерів; проведення зборів тільки за місцем знаходження підприємства.

Базою для формування методик у більшості випадків є принципи Організації економічного співробітництва та розвитку, а також розробки

Всесвітнього банку, принципи Конфедерації асоціацій європейських акціонерів (Євроакціонерів), раціональні ділові норми й корпоративна практика Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), глобальні принципи корпоративного управління Каліфорнійського відкритого пенсійного фонду (CalPRES), принципи діяльності рейтингових агентств, затверджених Технічним Комітетом IOSCO (Міжнародна Організація Регуляторів Ринків Цінних Паперів).

2.2. Оцінювання ефективності корпоративного управління

Єдиної загальновизнаної методики оцінювання корпоративного управління у світі немає. Рейтингові агентства, що займаються даним питанням, використовують самостійно розрахованими методиками.

Слово «рейтинг» перекладається як «оцінка» й коріннями воно йде до латинського «ratio», що означає «розум; розрахунок; міркування; відношення» [8]. Це поняття трактують, як «метод оцінки, що забезпечує інвестора простою системою градації, що показує відносну інвестиційну якість облігацій»; «оцінка інвестицій у цінні папери» [7]. Рейтинг корпоративного управління визначають як «комплексну оцінку організації діяльності корпорації за критеріями: чесність, прозорість, підзвітність, відповідальність [6].

Під оцінкою розуміють: «категорію, що позначає сам процес і логічно втілений в оціночному судженні наслідок усвідомлення позитивної чи негативної значущості будь-яких явищ природи, витворів праці, форм виробничо-трудої діяльності для задоволення об'єктивно зумовлених потреб, нахилів, цілей конкретно-історичних суб'єктів» [5]; «процедуру визначення ціни, цінності; думка про цінність, рівень чи значення; відмітка за бальною системою» [6]; «визначення того, наскільки корисні для організації та чи інша процедура, напрям діяльності чи подія» [10]. Мета рейтингу корпоративного управління найчастіше складається в порівняльному аналізі поточних стандартів управління щодо існуючих

оптимальних моделей, а не конкретних фінансових показників. Сьогодні існує велика кількість методик щодо визначення якості корпоративного управління підприємства [9].

Базою для формування методик у більшості випадків є принципи Організації економічного співробітництва та розвитку, а також розробки Всесвітнього банку, принципи Конфедерації асоціацій європейських акціонерів (Євроакціонерів), раціональні ділові норми й корпоративна практика Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), глобальні принципи корпоративного управління Каліфорнійського відкритого пенсійного фонду (CalPRES), принципи діяльності рейтингових агентств, затверджених Технічним Комітетом IOSCO (Міжнародна Організація Регуляторів Ринків Цінних Паперів [6].

Аналіз зосереджений на п'яти загальних критеріях (але не обмежений ними), які показують, наскільки ефективні механізми контролю, що використовують підприємства для забезпечення якості корпоративного управління: ефективність ради директорів (її взаємодія з менеджментом, досвід її членів та навантаження на члена ради з урахуванням інших професійних зобов'язань); незалежність ради директорів; винагорода менеджменту, що спирається на результати діяльності компанії; угоди із зацікавленими сторонами; якість бухгалтерської звітності та аудиту.

2.3. Аналіз системи корпоративного управління на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"

ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» – найбільший український банк, лідер роздрібного банківського ринку України, орієнтований перш за все на платіжні операції для населення та юридичних осіб усіх форм власності.

ПАТ КБ «ПриватБанк» створений та зареєстрований Національним

банком України 19 березня 1992 року за № 92 і знаходиться за адресою: Набережна Перемоги, 50, 49094, Дніпропетровськ, Україна. У вересні 2000 року він був реорганізований в закрите акціонерне товариство.

Основна діяльність ПАТ КБ «ПриватБанк» спрямована на надання банківських послуг юридичним і фізичним особам на території України і здійснюється згідно ліцензії Національного банку України, нормативно – правових актів України та Статутом банку. З самого початку своєї діяльності він зарекомендував себе як надійний та стабільний банк.

На сьогоднішній день ПАТ КБ «ПриватБанк» є одним з банків, які найбільш динамічно розвиваються в Україні, і займає лідируючі позиції банківського рейтингу країни.

Юридична адреса і фактичне місце знаходження банку: 49094, м. Дніпропетровськ, вул. Набережна Перемоги, 50, тел./факс: 778–54 –74. Кореспондентський рахунок №32009100400 в ОУ НБУ м. Дніпропетровськ, МФО 305299, код ЄДРПОУ 14360570.

Інфраструктура найбільшого в Україні комерційного банку «Приватбанк» на початок 2020 року та на початок 2021 року може бути представлена наступними показниками:

- банк має представництва, відділення, філії та дочірні банки в 11 країнах світу та 14 країнах;
- в Україні банк має 3 043 та 3202 регіональні підрозділи;
- в банку працює 29 317 співробітників ;
- банк обслуговує більше 9 млн. клієнтів, у тому числі:
 - а) 354 819 та 356 878 корпоративних клієнтів
 - б) 342 656 та 347 969 приватних підприємців
 - в) 8 238 203 та 8 402 453 громадян – фізичних осіб
- банком емітована в оборот 18 643 651 та 19 859 210 пластикова картка;
- банком встановлено по Україні 8 982 та 9203 банкоматів та автоматів банківського кредитно–депозитного самообслуговування;

– в торгівельній мережі банком встановлено 52 704 та 54 486 POS-терміналів.

Таблиця 2.1

Розрахунок середньозваженого рейтингу банків

№	Банк	Активи	Ваг а	Бал и	З врахуванням ваги
1	ПРИВАТБАНК	145118473	0,21	8	1,71
2	УКРЕКСІМБАНК	75103435	0,11	8	0,89
3	ОЩАДБАНК	73968478	0,11	7	0,76
4	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	51347408	0,08	8	0,61
5	ПРОМІНВЕСТБАНК	38160931	0,06	8	0,45
6	ВТБ БАНК	37067206	0,05	9	0,49
7	ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК	34866052	0,05	7	0,36
8	УКРСИББАНК	32868231	0,05	9	0,44
9	АЛЬФА-БАНК	27964574	0,04	6	0,25
10	ДЕЛЬТА БАНК	23216416	0,03	7	0,24
11	ОТП БАНК	22784720	0,03	8	0,27
12	БРОКБІЗНЕСБАНК	18940271	0,03	8	0,22

ПАТ КБ «ПриватБанк» також є лідером серед українських комерційних банків за кількістю клієнтів: його послугами користується понад 16 % населення України.

ПАТ КБ «ПриватБанк» має генеральну ліцензію Національного

банку України на проведення банківських операцій та здійснює весь спектр банківських послуг, які є на вітчизняному ринку, з обслуговування корпоративних та приватних клієнтів відповідно до міжнародних стандартів.

Місія банку: «Надавати банківські послуги із кращою якістю обслуговування на прозорих та справедливих умовах усім жителям і компаніям країни».

Стратегічна мета банку: «Бути лідером в Україні з надання населенню та юридичним особам платіжних та інших банківських послуг, з переходом від обслуговування у відділеннях банку до ідеології навчання клієнтів використанню дистанційних інструментаріїв банківського обслуговування».

Довгостроковий інтерес клієнта – головний пріоритет у роботі банку. З клієнтами працює висококваліфікована команда спеціалістів та персональні менеджери, які несуть відповідальність за забезпечення якісного обслуговування, оперативне та точне задоволення потреб клієнта.

Проводячи послідовну політику укріплення стабільності банку та вдосконалення якості обслуговування, ПАТ КБ «ПриватБанк» вважає одним з пріоритетних напрямів своєї роботи розвиток комплексу сучасних послуг для індивідуального клієнта.

Зараз банк пропонує громадянам України понад 150 видів найсучасніших послуг, серед яких поточні, вкладні операції, карткові продукти, різноманітні програми споживчого кредитування, які здійснюються в партнерстві з провідними вітчизняними торговими, ріелтерськими компаніями та автовиробниками.

«ПриватБанк» є уповноваженим Урядом України банком з виплати пенсій та соціальної допомоги громадянам, а також з виплати компенсацій жертвам нацистських переслідувань. Сьогодні свою пенсію та соціальні виплати у «ПриватБанку» отримує понад 1 мільйон громадян.

ПАТ КБ «ПриватБанк» – лідер у сфері впровадження провідних

банківських послуг.

ПАТ КБ «ПриватБанк» є визнаним лідером вітчизняного ринку платіжних карток. На сьогодні банком випущено понад 6,74 мільйона пластикових карток (40 % від загальної кількості карток, емітованих українськими банками).

Таблиця 2.2

Рейтинги банку за оцінкою міжнародних рейтингових агентств
(за оцінками міжнародного агентства «FitchRatings» 2021 рік)

FitchRatings	Рейтинг
Рейтинг стійкості	b–
РДЕ в іноземній валюті (довгострокові/короткострокові)	B/B
Рейтинг підтримки	5
Рейтинг за національною шкалою	AAA

FitchRatings. Кредитні рейтинги Fitch являють собою судження про відносну здатність емітента виконувати свої фінансові зобов'язання, такі як виплата відсотків, виплата дивідендів за привілейованими акціями, погашення основної суми боргу, врегулювання страхових збитків і виконання контрагентських зобов'язань. Кредитні рейтинги використовуються інвесторами для оцінки зворотності вкладених ними коштів відповідно до умов, на яких були зроблені інвестиції. Короткостроковий і Довгостроковий рейтинги оцінюють загальну кредитоспроможність банку, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники та їх вплив на вірогідність виконання банком своїх зобов'язань в короткостроковій (до року) і довгостроковій перспективі. Міжнародний Короткостроковий Рейтинг варіюється від найвищої якості кредитоспроможності (F1) до D (дефолт), Міжнародний Довгостроковий Рейтинг – в межах від AAA (вища якість кредитоспроможності) до D

(дефолт), однак Довгостроковий Рейтинг не може бути вище довгострокового рейтингу країни, в якій розташований банк.

Надійність та якість банківських операцій, які проводяться, багато в чому залежать від досвіду та компетентності спеціалістів банку. Сьогодні персонал банку – це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші задачі та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні.

Управління банком Органи управління:

1. Загальні збори акціонерів (вищий орган управління банку) Наглядова Рада Банку обирається загальними зборами акціонерів, з числа акціонерів або їх представників.

2. Правління банку виконавчий орган банку, який здійснює керівництво його поточною діяльністю.

Органи контролю:

1. Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово – господарською діяльністю банку, філій та представництв.

2. Служба внутрішнього аудиту самостійний структурний підрозділ банку, який є органом оперативного контролю Наглядової ради.

Організаційна структура Основоположим документом у формуванні та оновленні організаційної структури управління (ОСУ) виступає Положення про організаційну структуру системи ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК». ПриватБанк – це міжрегіональний, системний та універсальний банк із розгалуженою мережею філій та відділень по всій території України та за її межами. У зв'язку з чим ОСУ ПриватБанку є дуже гнучкою. ОСУ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» одна з найбільш прогресивних як серед банків України, так і банків Східної Європи. Вона містить ознаки найбільш поширених у світовій практиці видів ОСУ.

На сьогодні у банку працюють понад 23 тисячі співробітників, із них 2 400 – у головному офісі банку. Середній вік працівників банку становить 34 роки. Більшість працівників ПАТ КБ «ПриватБанку» (75%)

мають вищу освіту, яка відповідає профілю займаної посади. У банку створені сприятливі умови для отримання вищої та післядипломної освіти, понад 50 % співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію.

У діяльності банку важливим моментом є не тільки формування ресурсів, а й ефективне їх розміщення. Тому одним з основних напрямів аналізу банківської діяльності є аналіз його активних операцій. Він має сприяти підвищенню ефективності управління активами банку.

Звітний 2021 рік для банківської системи України відзначився стабільним розвитком вітчизняних банків, що відображається в збільшенні капітальної бази та банківських активів. Незважаючи на те, що в порівнянні з минулим роком в звітному році відбувалося випереджаюче зростання витрат над доходами банків та загальне зменшення майже на 3,5 млрд. грн. чистого прибутку системи, пов'язане з посиленням конкуренції в прибутковості.

Материнська установа ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» виступає утримувачем основної долі активів групи. На діяльність банку в 2021 році значний вплив мали наступні чинники: монетарна і фінансова політика, стан економічного розвитку в країні та на світових ринках, зміни в законодавчій базі, рівень довіри з боку різноманітних груп інвесторів, величина попиту на банківські послуги.

В звітному році ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» визнаний в Україні «Кращим банком 2021 року» в рейтингу «Кращі в світі банки ринків у Центральній та Східній Європі», що проводиться щороку американським журналом Global Finance. За показниками зростання активів, прибутковості, якості обслуговування клієнтів, конкурентних тарифів та впровадження інноваційних продуктів ПриватБанк був визнаний абсолютним лідером в Україні.

Вже восьмий рік поспіль ПриватБанк визнається кращим українським банком –оператором ринку валютообмінних операцій у рейтингу провайдерів «Кращий іноземний Курс 2021», який проводить

американський журнал Global Finance. Така винагорода є свідченням визнання надійності банку та якості проведення операцій.

Порівнюючи економічне середовище діяльності решти банківської групи з попередніми періодами, можна відзначити стійкий ріст економічних показників, Латвійської Республіки та Грузії.

Банківська система Грузії протягом всього 2021 року продовжувала стабільний і здоровий розвиток. Протягом року депозити банківського сектору збільшилися на 25 %, у тому числі депозити в національній валюті Грузії (ларі) зросли на 50 %, і таке зростання депозитів, особливо в національній валюті, вказує на високу довіру населення до банківського сектору.

Банківський сектор Латвійської Республіки після трьох збиткових років знову повернувся до прибутку в 2021 році, ця тенденція продовжилася і в звітному році. Також в 2021 році стабілізувалася структура доходів і витрат банків. Зростання прибутку було забезпечено в основному за рахунок збільшення чистих процентних та комісійних доходів, поступового поліпшення якості кредитного портфеля.

Загальна сума активів - це сума всіх категорій активів за мінусом суми всіх контрактивних рахунків типу резервів під можливі збитки від кредитної діяльності та дисконт за придбаними цінними паперами

Банк здійснює свою діяльність з урахуванням комерційних інтересів клієнтів і сприяє економічному розвитку та укріпленню фінансової системи.

Банк у своїй діяльності керується Законами України, виконує вимоги нормативних актів НБУ, застосовує єдині правила бухгалтерського обліку в банках на базі комплексної автоматизації та комп'ютеризації, подає в НБУ звітність та інформацію в установлених ним об'ємах і формах. Банк додержується економічних нормативів, установлених НБУ.

Банк гарантує всім акціонерам реалізацію їх прав в об'ємі, передбаченому законодавством України.

Принципи (кодекс) корпоративного управління товариства не розміщено у зв'язку з відсутністю.

Система корпоративного управління

Органи керування:

Загальні збори акціонерів – найвищий орган управління банку.

Наглядова рада банку – обирається Загальними зборами акціонерів з числа акціонерів або їх представників.

Правління банку – виконавчий орган банку, який здійснює керівництво його поточною діяльністю.

Органи контролю:

Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово – господарською діяльністю банку, філій і представництв.

Служба внутрішнього аудиту – самостійний структурний підрозділ банку, який є органом оперативного контролю Наглядової ради.

Діяльність банку підлягає перевірці аудиторськими фірмами, що уповноважені відповідно до законодавства на здійснення таких перевірок. Фінансова звітність, яка надається в НБУ, щорічно перевіряється аудитором, який має сертифікат НБУ на аудиторську перевірку банківських установ.

Взаємини банку з місцевими органами влади та керування, правоохоронними та податковими органами здійснюються відповідно до чинного законодавства України.

У своїй діяльності банк враховує інтереси та сприяє попередженню конфліктів між зацікавленими сторонами: акціонерами, керівництвом, інвесторами, персоналом і клієнтами банку, а також діалогу та відкритій дискусії між Правлінням і Наглядовою радою банку.

Організаційна структура банку включає всі необхідні форми контролю для побудови ефективного та злагодженого механізму зі сторони акціонерів, Наглядової ради, Правління, Ревізійної комісії, Служби внутрішнього аудиту над різними напрямками діяльності банку. Розділення

повноважень, компетенцій і підпорядкованості органів керування, а також принципи їх взаємодії, що закріплено в Статуті банку та положення про органи керування.

У своїй роботі члени органів керування банку уникають конфлікту інтересів.

У разі виникнення потенційного конфлікту інтересів, наявності економічної або фінансової зацікавленості в угоді, керівники банку зобов'язані своєчасно сповістити про це Наглядову раду.

Ухвалення рішень стосовно операцій з пов'язаними особами входить у компетенцію Наглядової ради банку, яка забезпечує проведення таких операцій на ринкових умовах.

Висновки до другого розділу. Забезпечення успішної діяльності корпорацій полягає у їх доступі до інвестиційних ресурсів. Водночас вони не можуть розраховувати на довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування, якщо не буде вжито заходів щодо запровадження ефективного корпоративного управління, а саме, належного захисту прав інвесторів, надійних механізмів управління та контролю, відкритості та прозорості у своїй діяльності. У рамках корпоративного управління визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності підприємства. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво розумно використовує їх інвестиції для фінансово-господарської діяльності і, таким чином, збільшується вартість частки участі інвесторів у капіталі. Виконавчі органи товариства, до яких відносяться колегіальний виконавчий орган (правління) і одноосібний виконавчий орган (генеральний директор, керуюча організація, керуючий), є ключовою ланкою структури корпоративного права. На виконавчі органи покладено поточне керівництво діяльністю організації: відповідальність за щоденну роботу товариства та її відповідність фінансово-господарському

плану, а також сумлінне, своєчасне та ефективне виконання рішень ради директорів товариства та загальних зборів акціонерів.

4. Історично українська модель корпоративного управління почала складатися як європейська (німецька). Це було викликано декількома причинами: по-перше, акціонерні товариства, що створювались протягом 1990. ..1994 років засновувалися як нові суб'єкти господарювання з відносно невисоким рівнем капіталізації акцій та обмеженим колом засновників, тобто як інсайдерські організації; по-друге, в цей період основними емітентами та операторами на ринку корпоративних цінних паперів були банки, що цілком відповідає європейським традиціям; по-третє, основний елемент організованої фондової торгівлі початку 90-х років, Українська фондова біржа створювалась при технічній підтримці французьких фахівців, на базі європейських концепцій та програмного забезпечення. Основними учасниками національної моделі корпоративних відносин є менеджери (виконавчі директори) та акціонери – юридичні особи, інституційні інвестори (переважно – інвестиційні фонди та компанії), а основним інструментом корпоративного управління в Україні є корпоративні правління, які мають, на європейський, зразок, двопалатну структуру. Індивідуальні акціонери, незважаючи на їх значну чисельність не здійснюють суттєвого впливу на корпоративне управління, за винятком акціонерів – членів трудового колективу корпорації (інсайдерів).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Удосконалення системи корпоративного управління у світлі нового законодавства

Правовою основою управління цими суб'єктами є Господарський кодекс України (далі – ГК України), Цивільний кодекс України (далі – ЦК України), Закони «Про акціонерні товариства», «Про господарські товариства», між якими можна виявити значну кількість суперечностей.

З початку реформаційних процесів в економіці України основою створення і функціонування АТ був Закон України «Про господарські товариства», прийнятий у 1991 р., який містив серйозні прогалини щодо питань захисту прав акціонерів, власності АТ, відповідальності керівного складу тощо. Це загострило проблеми, пов'язані з відносинами власності та її перерозподілу, контролю за фінансово-господарською діяльністю АТ. Конфліктні ситуації навколо АТ, які набули розголосу в країні, відбувались навколо випадків розмивання часток акціонерів у статутному капіталі внаслідок розміщення додаткових емісій акцій серед обмеженого кола «своїх» акціонерів. У результаті контроль над АТ переходив у руки інших власників. Інтереси основної маси акціонерів ігнорувались [8].

Відсутність у законодавстві відповідальності осіб за порушення прав акціонерів призводила до таких явищ, як продаж активів АТ за заниженими цінами пов'язаним особам, які часто мали доступ до владних структур. Якщо це були державні підприємства, то виникала загроза реприватизації, а це посилювало ризики інвесторів.

На основі відомих підходів до системи законодавства в цілому можна стверджувати, що законодавство про управління господарськими товариствами – це нормативно-правові акти, такі як: Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету

Міністрів України, акти центральних органів виконавчої влади, регуляторні акти місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, локальні акти підприємств. Базовими нормативно – правовими актами, що регулюють досліджувані відносини, є ГК та ЦК України. У ЦК України закріплено загальні принципи управління товариствами: здійснення прав та обов’язків юридичної особи через свої органи, які діють відповідно до установчих документів та закону; зобов’язання органу діяти в інтересах юридичної особи добросовісно і розумно та не перевищувати своїх повноважень; принцип солідарної відповідальності за збитки, завдані юридичній особі, членів органу управління, які порушують свої обов’язки щодо представництва (ст. 92). Розкрито компетенцію загальних зборів та порядок ухвалення ними рішень (ст. 92, 145, 159). Визначено роль виконавчого органу як органу, що здійснює поточне керівництво, а також його структуру і підзвітність (ст. 99). Зазначено про перевірки фінансової звітності товариств аудитором та ревізійною комісією (ст. 146, 162).

Правовою основою корпоративного управління є також Закони України «Про господарські товариства» та «Про акціонерні товариства». При цьому першим встановлено загальні засади корпоративного управління та порядок його здійснення у різних видах господарських товариств [8], а другим – детально регламентовано діяльність органів та учасників АТ [9]. Закон України «Про господарські товариства» визначає поняття і види господарських товариств (ст. 1); права і обов’язки їх учасників та засновників (ст. 10, 11); процедурні питання скликання та голосування на загальних зборах АТ (ст. 43–44), їх компетенцію (ст. 41); поняття та умови обов’язкового створення наглядової ради АТ (ст. 46); поняття виконавчого органу АТ та повноваження його голови (ст. 47–48); роль ревізійної комісії АТ (ст. 49); компетенцію загальних зборів ТОВ (ст. 59); правовий статус виконавчого органу та ревізійної комісії ТОВ (ст. 62–63); особливості управління командитним товариством (гл. 5). Закон України «Про акціонерні товариства» присвячено управлінню лише

в АТ, при цьому він стосується тих же питань (скликання загальних зборів, голосування на них, позачергові збори, кворум, призначення голови та членів наглядової ради), що і вищезгаданий нормативно – правовий акт, але регламентує їх докладніше. Дослідження ЦК та ГК України, Законів України «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства» показали, що окремі питання корпоративного управління регламентуються одночасно кількома нормативно–правовими актами, а інші – взагалі залишаються поза правовим регулюванням.

Подальший розвиток законодавства України про корпоративне управління також може відбуватися шляхом поділу нормативно–правових актів на загальні та спеціальні. До загальних належать ЦК і ГК України, які визначають основи корпоративного управління в усіх товариствах незалежно від організаційно–правової форми. До спеціальних – передусім закони про АТ та ТОВ, а також про інші види товариств. Найбільш розповсюдженою організаційно – правовою формою підприємницьких організацій є ТОВ (станом на 01.02. 2015 р. їх близько 40% від числа усіх юридичних осіб), а найскладнішим є управління в АТ, що обумовлюється великою кількістю акціонерів. Для цих суб'єктів доцільно встановити окреме правове регулювання. Частково це завдання виконано: прийнято Закон України «Про акціонерні товариства», на черзі ухвалення Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю».

Особливе місце у системі нормативно –правових актів про корпоративне управління посідає Закон України «Про господарські товариства», який на разі містить і загальні, і спеціальні норми. Його неоднозначно сприймають правники: одні вказують на його важливе значення, інші, навпаки, виступають за його скасування, оскільки вважають його застарілим та суперечливим за змістом [6].

Аналіз Закону України «Про банки і банківську діяльність» дозволяє виявити окремі суперечності між ним та іншими спеціальними законами при регламентації питань управління банківськими установами. Банки можуть функціонувати лише у двох організаційно –правових

формах: АТ та кооператив. Це означає, що на їх діяльність поширюються, окрім банківського законодавства, закони України «Про акціонерні товариства» та «Про кооперацію», які по-різному регламентують деякі питання корпоративного управління.

Ст. 38 Закону України «Про банки і банківську діяльність» вже двічі редагували з метою приведення її відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства», інакше виходило, що виключна компетенція загальних зборів банку та звичайного АТ є різною. І навіть після цього залишилися певні неузгодженості: перший нормативно-правовий акт надає право загальним зборам вирішувати питання про зміну організаційно-правової форми банку, а другий – ні. Теж саме стосується і формулювання у Законі України «Про банки і банківську діяльність» компетенції наглядової ради – спостерігається невдале дублювання із Закону України «Про акціонерні товариства» переліку питань, які ухвалює цей орган. Для вирішення таких суперечностей пропонується закріпити у гл. 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» лише норми, що встановлюють особливості корпоративного управління в банку, а не загальний порядок управління банком, який дублює положення інших законодавчих актів.

3. 2. Впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління та стандартів ЄС в українську практику

Процеси конвергенції національних моделей корпоративного управління посилилися внаслідок зростаючої інтеграції фінансових ринків, глобалізації товарних ринків, тенденції до зближення правових та інституційних норм, а головне – завдяки формуванню відкритого інформаційного суспільства та фактору мережевої економіки.

З огляду на загальносвітові тенденції можна констатувати, що вибудовування оптимальної моделі корпоративного управління в Україні

полягає не в запозиченні англосаксонської чи континентальної європейської моделі та імплементації позитивних рис цих моделей у національне законодавство, а в розвитку мережових стандартів та інформаційних технологій у галузі корпоративного управління. Ідеться про формування не стаціонарних, а альтернативних динамічних моделей, які самі знаходитимуть оптимальні режими в рамках мережової економіки з урахуванням фундаментального фактору концентрації власності.

Порівняльний аналіз ефективності альтернативних моделей корпоративного управління в рамках концентрації власності показав, що немає форм організації корпорації, які б володіли абсолютною перевагою перед іншими. Проте форма концентрації власності, притаманна англосаксонській моделі, може давати кращі результати за умов сучасної глобальної економіки. Розвиток економіки останніх десятиріч свідчить, що певна конвергенція інших моделей у напрямі англосаксонської відбувається й у формах концентрації власності. Під впливом глобальної конкуренції країнам з іншим устроєм корпоративного сектору все частіше доводиться запозичувати ті чи інші елементи та інкорпоровати їх у свої інституційні системи.

Оптимальнішим шляхом удосконалення системи корпоративного управління є встановлення жорсткого зв'язку між ринковим інформсментом та внутрішніми інструментами корпоративного управління, ніж введення суворих законодавчих вимог, які роблять режим стаціонарним і не дають національним корпораціям змоги динамічно реагувати на світові тенденції.

Правила розкриття інформації й звітності, характерні для українського корпоративного управління, не забезпечують належної фінансової прозорості. Тим часом саме своєчасне і повне розкриття достовірної фінансової інформації безпосередньо впливає на оцінку реального фінансово-господарського стану підприємства акціонерами та іншими інвесторами. В більшості зарубіжних країн з метою підготовки високоякісної фінансової інформації (звітності) використовуються Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Актуальність переходу

українського корпоративного управління на МСФЗ диктується такими міркуваннями: міжнародні стандарти дають змогу отримати більш повну інформацію про управління підприємствами, проводити зіставлення з аналогічними іноземними підприємствами; всі європейські компанії, акції яких котируються на біржах, з 2005 р. повинні були перейти на складання звітності на основі МСФЗ. У цьому зв'язку перехід українських підприємств до застосування МСФЗ сприятиме не тільки загальному підвищенню якості публічної інформації та інформаційної прозорості, а й входженню українських акціонерних компаній у єдиний міжнародний ринок капіталу.

Позитивним фактором удосконалення корпоративного управління в Україні має стати використання досвіду наднаціонального регулювання корпоративного управління у країнах ЄС. Актуальні завдання реформування українського законодавства в галузі корпоративного управління та акціонерних товариств, безперечно, мають багато спільного з поточними завданнями відповідної реформи в ЄС. Це стосується таких сфер, як злиття та поглинання, контроль за великими угодами щодо акціонерного капіталу, афілійовані структури, бенефіціарні володіння, банкрутства, збереження участі держави в корпоративному управлінні. Відповідні новації, що містяться в актах ЄС, слід інкорпоровати в українську практику.

3.3. Напрями вдосконалення системи управління підприємства ПАТ КБ "ПриватБанк"

Ринок банківських послуг є однією з найважливіших і невід'ємних складових сучасної ринкової економіки. Тому сьогодні зростає інтерес до різних аспектів діяльності банків та методів управління ними. Банки поступово перетворилися в основних посередників у перерозподілі

капіталів, у забезпеченні безперервності процесу економічного відтворення. Умови зростаючої конкуренції і комерціалізації діяльності диктують необхідність реорганізації структур, розробки гнучких ринкових стратегій, проведення сегментації ринку банківських послуг, розвитку нових його сегментів, послуг та методів обслуговування.

Для своєчасного виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища Напрямок Управлінських технологій та стратегічного менеджменту (УТСМ) проводить щоквартальний моніторинг її змін. Напрямок УТСМ щомісячно проводиться аналіз зміни конкурентної позиції банку в цілому і по регіонах, виконання підрозділами банку ключових стратегічних показників. 31 Щоквартально Напрямок УТСМ проводить SWOT-аналіз ПриватБанку, актуалізує прогноз основних індикаторів зовнішнього середовища.

Система управління стратегічним ризиком включає: – прогноз змін індикаторів зовнішнього середовища і конкурентної позиції банку на 3-х річний період; – проведення SWOT-аналізу банку за звітний період; – моніторинг конкурентної позиції ПриватБанку і основних його конкурентів; – підведення підсумків виконання підрозділами банку планових завдань по стратегічним і основним бюджетним показникам; – оцінку стану та якості системи менеджменту банку в цілому і його підрозділів; – аналіз відповідності обраної Стратегії розвитку Баченню і Місії банку, корпоративній культурі і толерантності банку до ризику.

Згідно з принципами корпоративного управління ОЕСР, формування в банку культури також має стати важливою частиною його політики. Наглядові ради повинні приймати через менеджмент заходи щодо організації розробки і застосування кодексу етичної поведінки, що регулює питання дотримання законодавчих норм і професійних стандартів, який застосовувався б не тільки до банківських службовців, але й до членів ради директорів. Банк повинен регулярно повідомляти у своєму відкритому річному звіті про існуючі механізми і заходи щодо забезпечення

додержання встановлених норм, а також про дії з їх реалізації.

Для того, щоб всі банківські співробітники ПАТ КБ "ПриватБанк" дійсно розділяли корпоративні цінності, особливо в питаннях дотримання встановлених норм і етики, важливо, щоб рада директорів (або спостережна рада) спонукала співробітників повідомляти про випадки неетичної / протиправної поведінки, не побоюючись переслідувань.

Отже, для ПАТ КБ "ПриватБанк" важливою є не стільки внутрішня оцінка, скільки зовнішня. Для інвесторів при прийнятті рішення про інвестування капіталу основним орієнтиром є рейтинги, присвоєні банку відомими агенціями. Враховуючи це, компанія може скористатися послугами одного з агентств і, заплативши йому, отримати оцінку свого рівня корпоративного управління. Компанія у своїй діяльності і при розкритті інформації може слідувати тим стандартам, які вважають найбільш важливими більшість рейтингових агентств. Але слід мати на увазі, що всі рейтинги корпоративного управління в тій чи іншій мірі ґрунтуються на «Принципах корпоративного управління ОЕСР».

При оцінці ПАТ КБ "ПриватБанк" основна увага рейтингових агентств зосереджується на таких моментах:

- ступінь універсальності банку, його основна спеціалізація;
- кількість клієнтів і структура клієнтської бази банку;
- рівень капіталізації банку;
- приналежність банку до фінансово–промислових груп;
- частка операцій з інсайдерами та пов'язаними структурами;
- ступінь залежності від певних клієнтів, операцій і ринків;
- конкурентоспроможність банку за якістю обслуговування та ціновою політикою;
- ефективність організаційної структури банку й механізму прийняття рішень;
- наявність розгалуженої філіальної мережі;
- рівень розвитку інформаційних технологій;

- рівень управління ризиками, наявність підрозділів з управління ризиками і їх організаційна структура;
- показники фінансово – економічної діяльності і їх динаміка (диверсифікованість залучених і розміщених коштів, збалансованість строків залучення й розміщення, якість кредитного портфеля, рівень резервування, ефективність діяльності банку).

Висновки до третього розділу. Правовою основою управління цими суб'єктами є Господарський кодекс України (далі – ГК України), Цивільний кодекс України (далі – ЦК України), Закони «Про акціонерні товариства», «Про господарські товариства», між якими можна виявити значну кількість суперечностей.

Правовою основою корпоративного управління є також Закони України «Про господарські товариства» та «Про акціонерні товариства». При цьому першим встановлено загальні засади корпоративного управління та порядок його здійснення у різних видах господарських товариств [8], а другим – детально регламентовано діяльність органів та учасників АТ [9]. Закон України «Про господарські товариства» визначає поняття і види господарських товариств (ст. 1); права і обов'язки їх учасників та засновників (ст. 10, 11); процедурні питання скликання та голосування на загальних зборах АТ (ст. 43 – 44), їх компетенцію (ст. 41); поняття та умови обов'язкового створення наглядової ради АТ (ст. 46); поняття виконавчого органу АТ та повноваження його голови (ст. 47 – 48); роль ревізійної комісії АТ (ст. 49); компетенцію загальних зборів ТОВ (ст. 59); правовий статус виконавчого органу та ревізійної комісії ТОВ (ст. 62 – 63); особливості управління командитним товариством (гл. 5). Закон України «Про акціонерні товариства» присвячено управлінню лише в АТ, при цьому він стосується тих же питань (скликання загальних зборів, голосування на них, позачергові збори, кворум, призначення голови та членів наглядової ради), що і вищезгаданий нормативно-правовий акт, але регламентує їх докладніше. Дослідження

ЦК та ГК України, Законів України «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства» показали, що окремі питання корпоративного управління регламентуються одночасно кількома нормативно –правовими актами, а інші – взагалі залишаються поза правовим регулюванням.

Для ПАТ КБ "ПриватБанк" важливою є не стільки внутрішня оцінка, скільки зовнішня. Для інвесторів при прийнятті рішення про інвестування капіталу основним орієнтиром є рейтинги, присвоєні банку відомими агенціями. Враховуючи це, компанія може скористатися послугами одного з агентств і, заплативши йому, отримати оцінку свого рівня корпоративного управління. Компанія у своїй діяльності і при розкритті інформації може слідувати тим стандартам, які вважають найбільш важливими більшість рейтингових агентств. Але слід мати на увазі що всі рейтинги корпоративного управління в тій чи іншій мірі ґрунтуються на «Принципах корпоративного управління ОЕСР».

При оцінці ПАТ КБ "ПриватБанк" основна увага рейтингових агентств зосереджується на таких моментах: ступінь універсальності банку, його основна спеціалізація; кількість клієнтів і структура клієнтської бази банку; рівень капіталізації банку; приналежність банку до фінансово–промислових груп; частка операцій з інсайдерами та пов'язаними структурами; ступінь залежності від певних клієнтів, операцій і ринків; конкурентоспроможність банку за якістю обслуговування та ціновою політикою; ефективність організаційної структури банку й механізму прийняття рішень; наявність розгалуженої філіальної мережі; рівень розвитку інформаційних технологій; рівень управління ризиками, наявність підрозділів з управління ризиками і їх організаційна структура; показники фінансово–економічної діяльності і їх динаміка (диверсифікованість залучених і розміщених коштів, збалансованість строків залучення й розміщення, якість кредитного портфеля, рівень резервування, ефективність діяльності банку).

ВИСНОВКИ

Розвиток ринкових відносин в Україні зумовив виникнення значної кількості підприємницьких організацій, на яких було запроваджено різні моделі корпоративного управління. На основі колишніх державних підприємств шляхом приватизації, реструктуризації та реорганізації засновано більшість сучасних акціонерних товариств.

1. За умов ринкового господарювання в розвитку економіки країни важливу роль відіграють корпоративні форми організації господарської діяльності підприємств: акціонерні товариства різних типів, концерни, холдинги, промислово–фінансові групи, інтегровано–корпоративні об'єднання.

Європейська практика свідчить, що тільки з розвитком національного корпоративного сектору економіки, і зокрема акціонерних товариств, акумулюються значні обсяги інвестиційних ресурсів у національній економіці. Саме корпоративне управління та акціонерний капітал становлять важливу складову ефективної інтеграції суб'єктів господарювання в міжнародну економіку. Тому вивчення світового досвіду і практики корпоративного управління є актуальним для українських корпорацій у контексті їхнього входження у світовий економічний простір. Однак сьогодні через національну специфіку корпоративного управління така форма господарювання виконує в економіці України не характерну для світової практики функцію – залучення ресурсів та забезпечення участі зацікавлених фізичних і юридичних осіб у корпоративному управлінні на основі рішень, які ухвалюються колективно, а функцію перерозподілу власності та встановлення контролю над підприємствами. Значна кількість акціонерних товариств (майже 70%) складають закриті акціонерні товариства, які не в повній мірі реалізують переваги акціонерної форми організації бізнесу. До причин, які стримували розвиток корпоративного сектору економіки України, можна віднести недосконалість нормативно–правової бази та системи корпоративного менеджменту, їх невідповідність міжнародним стандартам у цій сфері.

Зволікання з прийняттям закону про акціонерні товариство посилювало ризики для потенційних інвесторів, підривало можливості самофінансування, створювало умови для тіньових схем перерозподілу власності та численних корпоративних конфліктів, які виходили на рівень держави і ще більше знижували інвестиційну привабливість вітчизняних акціонерних товариств.

2. В Україні корпоративні структури мають обмежені можливості залучення фінансових ресурсів через низький рівень розвитку фондового ринку, дорогі кредитні ресурси. Основним джерелом фінансування операційної та інвестиційної діяльності залишаються внутрішні ресурси товариств. У цих умовах на особливу увагу заслуговують питання підвищення інвестиційної привабливості акціонерних товариств (АТ) за рахунок удосконалення нормативно-правової бази їх функціонування. Вагомим чинником, який може створити нові стимули розвитку корпоративного сектору економіки, є прийняття у 2008 р. Закону України «Про акціонерні товариства». Корпоративне управління – це політика та практична діяльність наглядової ради підприємства, що сприяють захисту прав акціонерів як власників підприємства. Ефективне корпоративне управління має приводити діяльність наглядової ради у відповідність з інтересами акціонерів – власників (визначення звичайного акціонера).

3. Забезпечення успішної діяльності корпорацій полягає у їх доступі до інвестиційних ресурсів. Водночас вони не можуть розраховувати на довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування, якщо не буде вжито заходів щодо запровадження ефективного корпоративного управління, а саме, належного захисту прав інвесторів, надійних механізмів управління та контролю, відкритості та прозорості у своїй діяльності. У рамках корпоративного управління визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності підприємства. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво розумно використовує їх інвестиції для фінансово–

господарської діяльності і, таким чином, збільшується вартість частки участі інвесторів у капіталі. Виконавчі органи товариства, до яких відносяться колегіальний виконавчий орган (правління) і одноосібний виконавчий орган (генеральний директор, керуюча організація, керуючий), є ключовою ланкою структури корпоративного права. На виконавчі органи покладено поточне керівництво діяльністю організації: відповідальність за щоденну роботу товариства та її відповідність фінансово–господарському плану, а також сумлінне, своєчасне та ефективне виконання рішень ради директорів товариства та загальних зборів акціонерів.

4. Історично українська модель корпоративного управління почала складатися як європейська (німецька). Це було викликано декількома причинами: по–перше, акціонерні товариства, що створювались протягом 1990...1994 років засновувалися як нові суб'єкти господарювання з відносно невисоким рівнем капіталізації акцій та обмеженим колом засновників, тобто як інсайдерські організації; по–друге, в цей період основними емітентами та операторами на ринку корпоративних цінних паперів були банки, що цілком відповідає європейським традиціям; по–третє, основний елемент організованої фондової торгівлі початку 90–х років, Українська фондова біржа створювалась при технічній підтримці французьких фахівців, на базі європейських концепцій та програмного забезпечення. Основними учасниками національної моделі корпоративних відносин є менеджери (виконавчі директори) та акціонери – юридичні особи, інституційні інвестори (переважно – інвестиційні фонди та компанії), а основним інструментом корпоративного управління в Україні є корпоративні правління, які мають, на європейський, зразок, двопалатну структуру. Індивідуальні акціонери, незважаючи на їх значну чисельність не здійснюють суттєвого впливу на корпоративне управління, за винятком акціонерів – членів трудового колективу корпорації (інсайдерів).

Сучасне державне регулювання і корпоративне законодавство України спрямовані на вирішення наступних завдань: підвищення інвестиційної привабливості України в результаті впровадження цивілізованих механізмів

захисту інтересів інвесторів; зростання капіталізації акціонерних товариств; покращення доступу акціонерних товариств до ринків капіталу і зменшення витрат на його притягнення; покращення репутації компаній, їхніх директорів і менеджерів; спрощення системи управління корпоративними правами; захист акціонерних товариств від недоброякісного менеджменту шляхом контролю акціонерами всіх угод компанії, роблячи неможливим незаконне «виведення» коштів компанії через пов'язаних осіб, фіктивне банкрутство; захист акціонерів від розмивання їх пакетів акцій при чергових емісіях за допомогою законодавчих норм щодо викупу акцій; формування балансу між інтересами міноритарних і мажоритарних акціонерів; чітке формулювання прав акціонерів; протидія рейдерству через випуск акцій у бездокументарній формі; обов'язкове попереднє повідомлення від особи, яка хоче купити значний пакет акцій (10% і вище); зменшення можливості підробки, фальсифікації резолюцій, протоколів зборів за рахунок обов'язкової наявності бюлетеня при голосуванні на зборах акціонерів; проведення зборів тільки за місцем знаходження підприємства.

5. Правовою основою корпоративного управління є Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Закони «Про акціонерні товариства», «Про господарські товариства», між якими можна виявити значну кількість суперечностей. Значимими в системі корпоративного управління є також Закони України «Про господарські товариства» та «Про акціонерні товариства». При цьому першим встановлено загальні засади корпоративного управління та порядок його здійснення у різних видах господарських товариств, а другим – детально регламентовано діяльність органів та учасників АТ. Закон України «Про господарські товариства» визначає поняття і види господарських товариств (ст. 1); права і обов'язки їх учасників та засновників (ст. 10, 11); процедурні питання скликання та голосування на загальних зборах АТ (ст. 43–44), їх компетенцію (ст. 41); поняття та умови обов'язкового створення наглядової ради АТ (ст. 46); поняття виконавчого органу АТ та повноваження його голови (ст. 47–48); роль ревізійної комісії АТ (ст. 49); компетенцію загальних зборів ТОВ (ст. 59); правовий статус виконавчого

органу та ревізійної комісії ТОВ (ст. 62–63); особливості управління командитним товариством (гл. 5). Закон України «Про акціонерні товариства» присвячено управлінню лише в АТ, при цьому він стосується тих же питань (скликання загальних зборів, голосування на них, позачергові збори, кворум, призначення голови та членів наглядової ради), що і вищезгаданий нормативно–правовий акт, але регламентує їх докладніше. Дослідження ЦК та ГК України, Законів України «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства» показали, що окремі питання корпоративного управління регламентуються одночасно кількома нормативно–правовими актами, а інші – взагалі залишаються поза правовим регулюванням.

Для ПАТ КБ "ПриватБанк" важливою є не стільки внутрішня оцінка, скільки зовнішня. Для інвесторів при прийнятті рішення про інвестування капіталу основним орієнтиром є рейтинги, присвоєні банку відомими агенціями. Враховуючи це, компанія може скористатися послугами одного з агентств і, заплативши йому, отримати оцінку свого рівня корпоративного управління. Компанія у своїй діяльності і при розкритті інформації може слідувати тим стандартам, які вважають найбільш важливими більшість рейтингових агентств. Але слід мати на увазі що всі рейтинги корпоративного управління в тій чи іншій мірі ґрунтуються на «Принципах корпоративного управління ОЕСР».

Формування системи корпоративного управління: на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк оцінці ПАТ КБ "ПриватБанк" зосереджується на таких моментах: ступінь універсальності банку, його основна спеціалізація; кількість клієнтів і структура клієнтської бази банку; рівень капіталізації банку; приналежність банку до фінансово–промислових груп; частка операцій з інсайдерами та пов'язаними структурами; ступінь залежності від певних клієнтів, операцій і ринків; конкурентоспроможність банку за якістю обслуговування та ціновою політикою; ефективність організаційної структури банку й механізму прийняття рішень; наявність розгалуженої філіальної мережі; рівень розвитку інформаційних технологій; рівень управління ризиками, наявність підрозділів з

управління ризиками і їх організаційна структура; показники фінансово-економічної діяльності і їх динаміка (диверсифікованість залучених і розміщених коштів, збалансованість строків залучення й розміщення, якість кредитного портфеля, рівень резервування, ефективність діяльності банку).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV
3. Податковий кодекс України від 22.12.2010 р. № 2755-VI.
4. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. № 514- VI.
5. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р.
6. Закон України «Про господарські товариства» від 19.01.1991 р. № 576-XII.
7. Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.1993 №3125-XII.
8. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 2012 р. №996-XIV.
9. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань оподаткування» від 2 березня 2012 р.
10. Кодекс законів про працю України : кодекс від 10 грудня 1971 року № 322-VIII (за станом на 05 квітня 2016 року) / Відомості Верховної Ради УРСР, 1971. Додаток до № 50.
11. Про оплату праці: закон України: [прийнято Верховною Радою 24.03.1995 р., № 108/95ВР] / Урядовий кур'єр, 1995. № 72–73. С. 10–11.
12. Про схвалення Концепції Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2020 року [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 673-р. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/673-2023-%D1%80>
13. Акмаєв А. І. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. 2016. № 99. С. 7–10.
14. Александрова Т. Г. Управління персоналом: методичні вказівки до практичних занять. Київ: КНЕУ, 2021. 63 с.
15. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ, 2020. 832 с.
16. Артюшина О. Л. Управління персоналом акціонерних товариств торгівлі: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. Л. Артюшина. Київ, 2024. 272 с.

17. Базилук Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення. К. : НІСД, 2022. 346 с.
18. Байцар Р. Методологічні аспекти оцінювання персоналу дослідних лабораторій. Вимірювальна техніка та метрологія: міжвідомчий науково-технічний збірник. Л. : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. Вип. 70. 216 с.
19. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
20. Беляєв В. Якою має бути норма праці в умовах ринку. Людина і праця. 2017. № 8. С. 99–104.
21. Богиня Д. П. Соціальні пріоритети у подоланні фінансово-економічної кризи / Вісник Хмельницького національного університету. 2019. Т. 2, № 6. С. 11–13.
22. Борецька Н. П. Політика соціального захисту середнього класу / Демографія та соціальна економіка. 2019. № 1. С. 170–184.
23. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 396 с.
24. Ведерніков М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 5. Т. 1. С. 18–21.
25. Власенко В. А. Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України / Вісник ХНЕУ. Серія: «Економічні науки». Х. : ХНЕУ, 2017. Вип. 2 (107). Т. 2. С. 179–185.
26. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Вознюк. — Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2018_1/11.pdf.

27. Войнаренко М. П. Стратегії розвитку легкої промисловості України / Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 1. С. 13–19.
28. Вороновська М. М. Система мотивів та стимулів інноваційної діяльності машинобудівного підприємства / Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 682. С. 36–41.
29. Гаврищук Т. Б. Державне управління підприємствами легкої промисловості України / Вісник Київського університету технологій та дизайну. 2022. № 4. С. 165–171.
30. Гнатієнко Г. М. Експертні технології прийняття рішень : монографія. К. : Маклаут, 2017. 444 с.
31. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2024. 184 с.
32. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносин: підруч. / Грішнова О. А. [3-є вид., випр. і доп.] К. : Знання, 2024. 559 с.
33. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. К. : КНЕУ, 2023. 398 с.
34. Дедиков С. Альтернативний і традиційний менеджмент: порівняльний аналіз / Проблеми теорії і практики управління. 2023. № 5. С. 103–113.
35. Дементєва Т. А. Методи оцінки рівня інноваційного потенціалу персоналу на промислових підприємствах / Економіка промисловості. 2018. № 3. С. 125–129.
36. 28. Демко І. І. Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами / Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. Суми, 2019. Вип. 29. 405 с. С. 313–318
37. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
38. Дімітрієва С. Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу / Культура народів Причорномор'я. 2024. № 216. С. 46–49.

39. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agro.ua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.
40. Друкер П. Задачі менеджменту в ХХІ сторіччі. К. : «Вільямс», 2019. 426 с.
41. Дудар А. П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу : монографія. Сімферополь: Таврія, 2022. 288 с.
42. Економічна енциклопедія : [у 3 т.]. Т. 1 / [редкол. : Мочерний С.В. (відп. ред.) та ін.]. К. : «Академія», 2000. 864 с.
43. Збрицька Т. П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації / Збірник наук.праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. № 15. С. 104–109.
44. Зовнішня торгівля України: статистичний збірник. К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. 102 с.
45. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2023. 695 с.
46. Ігумнов Б. М. Моделі для організації самоспостережень у нормування праці: монографія. Хмельницький: НВП «Еврика» ТОВ, 2021. 236 с.
47. Індeksi промислової продукції в Україні у 2002–2023 роках [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
48. Інформаційна база даних звітності емітентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/db>.
49. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. К. : МАУП, 2020. 272 с.
50. Камерон К. Діагностика і зміна організаційної культури. К.:, 2021. 320 с.
51. Кіндерманн Г. Система участі працівників підприємства в розподілі прибутків / Вісник Львівського національного ун-ту «Львівська політехніка: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Л., 2021. № 436. С. 35–38.
52. Коленда Н. В. Мотивація і стимулювання праці (основні характеристики) / Економічні науки. Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2018. Вип. 6 (22). С. 44–49.
53. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.

54. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу: навч. посібн. К. : МАУП, 2023. 712 с.
55. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом / Ефективність державного управління : збірник наукових праць. 2019. Вип. 24. С. 188–195.
56. Корнеліус Х. Виграти може кожний: Практичний коментар по конфліктології для підприємців. К. : Стрінгер, 1992. 116 с.
57. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ.К. .; 2020. 701 с.
58. Милашенко Т. Т. Проблеми та особливості ринку праці в Україні / Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. Вип. 6/2017 (53). Ч. 1. С.139–141.
59. Мистецтво управління персоналом : Кн. 1: Таланти і лідери / ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін. ; уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін. ; пер. з рос. Л. Метелюк та ін. К. : Вид-во Олексія Капусти, 2002. 299 с.
60. Михальова К. Управління персоналом в Україні: як і чого навчаємося: Зміна ставлення до людського ресурсу за нових умов функціонування організацій / Синергія. 2020. № 1. С. 16–24.
61. Мітрюшина О. О. Наукова організація праці та її вплив на підвищення продуктивності праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24613/23-Mitryushina.pdf>.
62. Нагорський Ю. А. Комплексний механізм оцінки персоналу в системі мотивації підприємства / Вісник Економічної науки України. 2016. № 1. С. 99–104.
63. Нижник В. М. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 223 с.
64. Носова Н. І. Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі / Економічні інновації. 2021. Вип. 47. С. 165–177.

65. Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2022/pr/orp_rik/orp_rik_u.htm.
66. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства / Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. Черкаси : ЧДТУ, 2018. Вип. 22. Т. 2. С. 169–173.
67. Осіпова А. Ю. Аналіз теоретичних основ формування ефективної системи управління персоналом / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6. Т. 1. С. 45–52.
68. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій : монографія. К. : УБС НБУ, 2017. 219 с.
69. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. 2017. № 6. С. 45–51.
70. Шляга О. В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf.
71. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Л. Г. Шморгун К. : Знання, 2019. 452 с.
72. Щекин Г. В. Основи кадрового менеджменту : навч. / Г. В. Щекин. – [5-е изд.]. К. : МАУП, 2020. 280 с.
73. Янц Т. Вимірювання і формування ефективної культури праці: Фронтальний штурм або фланговий маневр / Янц Т. К. : Економіка, 1991. 181 с.
74. Ященко О. І. Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності / Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 18(6). С. 237–238.
75. McClelland D. C. A Guide to Job Competency Assessment. Boston : Mc Ber, 1974. 63 p.
76. The New World Kirkpatrick Model. URL : <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheNewWorldKirkpatrickMode>