

ОСНОВНІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Андрій Пуш¹, Ірина Мізус², Наталія Наконечна³

¹Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: pushav@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5878-5044>

²Доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: irynamp@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

³Кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

THE MAIN MODELS OF CORPORATE MANAGEMENT IN BANKING INSTITUTIONS

Andriy Push¹, Iryna Mihus², Nataliia Nakonechna³

¹Ph.D. student of the Department of Management Technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: pushav@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5878-5044>

²Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Financial and Economic Security Management, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irynamp@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

³Ph.D. (Psychology), Associate Professor, Associate Professor of the Psychology Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

Анотація. У статті досліджуються різні теоретичні моделі корпоративного управління, такі як англосаксонська, континентально-європейська та японська моделі, що застосовуються в банківському секторі. Зосереджуючи увагу на унікальних викликах і вимогах, пов'язаних з управлінням банками, стаття аналізує вплив культурних, нормативних і економічних факторів на структуру та впровадження корпоративного управління. Метою статті є вивчення теоретичних основ корпоративного управління в банківських установах, надавши комплексний аналіз його визначень, принципів та функцій. В процесі дослідження були використані загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення. За ключовими сферами було систематизовано основні цілі корпоративного управління (фінансові; операційні; стратегічні; цілі людських ресурсів; цілі клієнтів; етичні та соціальні цілі; технологічні). Окрему увагу приділено ролі регуляторної бази, такої як Базель III і Закон Додда-Френка, у формуванні сучасних практик корпоративного управління. Для розуміння корпоративного управління в банківських установах було досліджено правові та неправові принципи та встановлено, що їх інтеграція створює надійну та всеосяжну структуру управління. Систематизовано основні функції корпоративного управління за ключовими сферами, які охоплюють широку відповідальність за ефективне управління корпорацією (стратегічне планування; організація; лідерство; контроль; кадрове забезпечення; комунікація; інновації та розвиток; управління ризиками). Стаття також надає комплексний аналіз важливості ефективного управління для підтримання фінансової стабільності та довіри до банківської системи. Основних учасників корпоративного управління в банківських установах було класифіковано відповідно до їх функцій у процесі, ступеня впливу та рівня їх участі.

Ключові слова: корпоративне управління; банківська установа; цілі корпоративного управління; принципи корпоративного управління; функції корпоративного управління; суб'єкти корпоративного управління.

Формул: 0; рис.: 1, табл.: 4, бібл.: 18

Abstract. The article examines various theoretical models of corporate governance, such as the Anglo-Saxon, continental European and Japanese models, applied in the banking sector. Focusing on the unique challenges and demands associated with bank governance, the paper analyzes the influence of cultural, regulatory and economic factors on the structure and implementation of corporate governance. The purpose of the article is to study the theoretical foundations of corporate governance in banking institutions, providing a comprehensive analysis of its definitions, principles and functions. In the process of research, general scientific methods of analysis and synthesis, comparative analysis, systematization and generalization were used. The main goals of corporate management were systematized by key areas (financial; operational; strategic; human resources goals; customer goals; ethical and social goals; technological). Particular attention is paid to the role of the regulatory framework, such as Basel III and the Dodd-Frank Act, in the formation of modern corporate governance practices. In order to understand corporate governance in banking institutions, legal and non-legal principles were investigated and it was established that their integration creates a

reliable and comprehensive management structure. The main functions of corporate management are systematized by key areas that cover broad responsibility for effective management of the corporation (strategic planning; organization; leadership; control; human resources; communication; innovation and development; risk management). The article also examines the role of various stakeholders and their impact on the effectiveness of governance in banking institutions, providing a comprehensive analysis of the importance of effective governance in maintaining financial stability and confidence in the banking system. The main participants of corporate governance in banking institutions were classified according to their functions in the process, degree of influence and level of their participation.

Keywords: *corporate management; banking institution; goals of corporate governance; principles of corporate governance; functions of corporate management; subjects of corporate governance.*

Formulas: 0; fig.: 1, tabl.: 4, bibl.: 18

Постановка проблеми.

Корпоративне управління стало ключовим центром у сучасному діловому та фінансовому світі, особливо в банківських установах, де ставки надзвичайно високі. Стабільність і ефективність банків є фундаментальними не лише для самих окремих установ, але й для ширшої фінансової системи та економіки. Ефективне корпоративне управління в банках гарантує, що ці установи працюють із сумлінністю, прозорістю та підзвітністю, що є важливим для підтримки громадської довіри та запобігання фінансовим кризам.

Важливість корпоративного управління в банках була підкреслена численними фінансовими скандалами та кризами за останні десятиліття, які підкреслили потребу в надійних структурах управління для пом'якшення ризиків і забезпечення раціонального управління фінансовими ресурсами.

Концепція корпоративного управління охоплює широкий спектр механізмів і процесів, які використовуються для контролю та управління корпораціями. У той час як загальні принципи корпоративного управління застосовуються в різних секторах, банківська галузь представляє унікальні виклики та вимоги. Банки за своєю суттю відрізняються від інших типів корпорацій своєю роллю як фінансових посередників, складністю їхніх операцій та сприйнятливостю до системних ризиків. Таким чином, управління банками потребує спеціальних підходів, які враховують ці специфічні характеристики.

Теоретичні моделі корпоративного управління, такі як англосаксонська, континентальноєвропейська та японська моделі, пропонують різні перспективи та

стратегії управління банками. Кожна модель відображає культурний, нормативний та економічний контекст свого регіону, впливаючи на структуру та впровадження корпоративного управління. Розуміння цих моделей має вирішальне значення для визначення передового досвіду та потенційних сфер для покращення банківського управління. Регуляторна база відіграє ключову роль у формуванні корпоративного управління в банках. Посткризові регуляторні реформи, такі як Базель III і Закон Додда-Френка, запровадили суворі вимоги, спрямовані на покращення практики управління, управління ризиками та прозорості в банківському секторі. Ці нормативні акти підкреслюють необхідність для банків прийняти такі структури управління, які не тільки відповідають правовим стандартам, але й сприяють стійкій та етичній бізнес-практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративне управління в банківських установах є багатограним предметом, на який впливають нормативне середовище, ринкові структури та культурні фактори. Ефективне управління має вирішальне значення для забезпечення стабільності та довіри до банків, долаючи як традиційні фінансові ризики, так і нові проблеми, пов'язані з технологічними інноваціями та соціальною відповідальністю. Еволюція моделей управління відображає як глобальні тенденції, так і локальні потреби, припускаючи безперервний процес адаптації у відповідь на динамічні ринкові умови та регуляторний ландшафт.

Корпоративне управління стало критичною сферою дослідження, особливо в банківському секторі, де ефективні

структури управління мають важливе значення для підтримки фінансової стабільності та цілісності. Корпоративне управління охоплює різноманітні визначення, що відображають його багатогранний характер. За словами Shleifer and Vishny (1997), корпоративне управління визначається як механізми, за допомогою яких постачальники фінансів корпораціям забезпечують повернення своїх інвестицій. Це широке визначення закладає основу для розуміння структур управління, які захищають інтереси інвесторів.

У банківському контексті Levine (2004) уточнює це визначення, щоб підкреслити роль управління в пом'якшенні унікальних ризиків, пов'язаних з фінансовим посередництвом. Левін підкреслює, що корпоративне управління в банках не тільки захищає акціонерів, але й стосується інтересів вкладників, кредиторів та регулюючих органів, враховуючи системну важливість банків.

Yosafet Wilben Rissy (2021) вивчає регулювання корпоративного управління в банківському секторі Індонезії, наголошуючи на необхідності чіткого визначення стейкхолдерів та узгодження їхніх інтересів (Rissy, 2021).

Butzbach, Rotondo, Desiato (2018) досліджують питання власності банків, підкреслюючи відмінності між банками як корпораціями та інститутами з соціальною метою (Butzbach et al., 2018).

Alatassi та Letza (2018) розробляють концептуальну модель корпоративного управління для ісламських банків, поєднуючи принципи ісламського фінансування та західних стандартів корпоративного управління (Alatassi & Letza, 2018).

Mausyarah, Rusydiana, Febriani (2024) аналізують вплив шаріатського управління на репутацію, довіру та лояльність клієнтів ісламських банків (Mausyarah et al., 2024).

Kohlbacher та Groeneveld (2023) вивчають конкурентні переваги кооперативних банків, зосереджуючись на відмінностях у моделях управління та їх

впливі на продуктивність (Kohlbacher & Groeneveld, 2023).

Jassaud (2014) аналізує корпоративне управління італійських банків, вказуючи на необхідність посилення регуляторних вимог для забезпечення стабільності фінансової системи (Jassaud, 2014).

Joksimović та Alseddig (2017) досліджують роль внутрішнього аудиту в корпоративному управлінні, наголошуючи на його важливості для ефективного управління економічними ресурсами (Joksimović & Alseddig, 2017).

Martino (2018) розглядає вплив нових регуляторних вимог на корпоративне управління банками в Єврозоні після фінансової кризи (Martino, 2018).

Кілька теоретичних рамок лежать в основі концепції корпоративного управління в банківському секторі:

Теорія агентства: Jensen and Meckling (1976) представили теорію агентства, яка досліджує конфлікт інтересів між менеджерами (агентами) та акціонерами (принципалами). У банках ця теорія має вирішальне значення, оскільки вона розглядає питання управлінської дискреції та механізмів, необхідних для узгодження інтересів менеджерів з інтересами акціонерів та інших зацікавлених сторін.

Теорія зацікавлених сторін: Freeman (1984) запропонував теорію зацікавлених сторін, яка розширює фокус за межі акціонерів, щоб включити різні зацікавлені сторони, такі як працівники, клієнти, постачальники та спільнота. У банківській справі ця теорія особливо актуальна через значний вплив банків на економіку та суспільство в цілому.

Теорія управління: Davis, Schoorman, and Donaldson (1997) представили теорію управління, яка стверджує, що менеджери, виступаючи в якості стюардів, мотивовані діяти в найкращих інтересах організації. Ця теорія контрастує з теорією агентства і припускає, що структури управління повинні надавати менеджерам можливість діяти автономно для довгострокової вигоди банку.

Література визначає кілька моделей корпоративного управління, кожна з яких має різні характеристики та наслідки для банків:

Англо-саксонська модель: характеризується сильним акцентом на акціонерну вартість та ринкові механізми управління, ця модель надає пріоритет прозорості, підзвітності та ролі ради директорів у нагляді за управлінням (Clarke, 2007). У банківській справі ця модель підтримує надійну нормативну базу для забезпечення фінансової стабільності.

Континентальна європейська модель: ця модель включає більш широкий підхід зацікавлених сторін, підкреслюючи важливість збалансування інтересів акціонерів, співробітників, клієнтів та регуляторів. Він часто має дворівневу систему правління, що складається з наглядової ради та ради управління, що забезпечує подвійний рівень нагляду (La Porta et al., 2002).

Японська модель: відома своїм консенсусним підходом та довгостроковою орієнтацією, японська модель включає тісні відносини між банками та їхніми клієнтами, включаючи домовленості про крос-акціон. Ця модель підкреслює стабільність та узгодження інтересів між різними зацікавленими сторонами, включаючи співробітників та ділових партнерів (Aoki, 2001).

Регулювання відіграє ключову роль у формуванні корпоративного управління в банках. Наслідки фінансової кризи 2008 року призвели до значних регуляторних реформ, спрямованих на посилення практики управління. Рамки Базель III, розроблені Базельським комітетом з банківського нагляду (2011), запровадили більш суворі вимоги до капіталу, посилену практику управління ризиками та підвищену прозорість для посилення управління в банках.

Крім того, Закон Додда-Френка про реформу Уолл-стріт та захист споживачів (Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, 2010) у Сполучених Штатах запровадив комплексні заходи щодо покращення

корпоративного управління та підзвітності у фінансових установах, включаючи створення комітетів з ризиків та вимогу узгодження винагороди керівників із довгостроковими показниками.

Незважаючи на досягнення в практиці корпоративного управління, банки стикаються з постійними проблемами. Складність фінансових продуктів, швидкі темпи технологічних інновацій та розвивається регуляторний ландшафт вимагають постійної адаптації рамок управління. Такі вчені, як Huang (2019), підкреслюють необхідність структур управління, які можуть ефективно керувати новими ризиками, такими як ті, що пов'язані з цифровими фінансами та кібербезпекою.

Майбутні дослідження повинні вивчити інтеграцію стійкості та етичних міркувань у корпоративне управління в банківській справі. Зростаюча увага до екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG) підкреслює необхідність для банків впроваджувати практику управління, яка не тільки забезпечує фінансову стабільність, але й сприяє більш широким суспільним цілям (Sullivan, 2020).

Зважаючи на існуючі наукові праці та вже реалізовані підходи, можна дійти висновку про необхідність поглиблених наукових пошуків для удосконалення моделей корпоративного управління в банківських установах.

Формулювання цілей статті. Ця стаття має на меті дослідити теоретичні основи корпоративного управління в банківських установах, надавши комплексний аналіз його визначень, принципів та функцій. В процесі дослідження були використані загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цілі корпоративного управління мають вирішальне значення для банківських установ через їх глибокий вплив на фінансову стабільність, управління ризиками та довіру до цих установ з боку громадськості та

зацікавлених сторін. На відміну від інших секторів, банки відіграють ключову роль в економіці, сприяючи фінансовому посередництву, керуючи платіжними системами та надаючи кредити.

Банки є установами з високим рівнем левериджу, які мають справу з широким спектром фінансових продуктів і послуг, що робить їх особливо вразливими до різних ризиків, включаючи кредитний, ринковий, операційний ризик і ризик ліквідності. Ефективне корпоративне управління забезпечує основу для виявлення, оцінки та управління цими ризиками, забезпечуючи таким чином стабільність банку та фінансової системи в цілому. Такі цілі, як забезпечення надійних методів управління ризиками, підтримка адекватного рівня капіталу та виховання культури усвідомлення ризиків, є важливими для запобігання фінансовим кризам і захисту коштів вкладників.

Прозорість і підзвітність є основними цілями корпоративного управління, які допомагають зміцнити довіру між зацікавленими сторонами, включаючи вкладників, інвесторів, регулятори та широку громадськість. У банківському секторі прозорість фінансової звітності, процесів прийняття рішень і розкриття інформації гарантує, що зацікавлені сторони мають чітке розуміння діяльності банку та його фінансового стану. Механізми підзвітності, такі як незалежні ради та ефективний контроль з боку регулюючих органів, гарантують, що дії керівництва відповідають найкращим інтересам усіх зацікавлених сторін, тим самим запобігаючи неправомірній поведінці та сприяючи етичній поведінці.

Банки мають різноманітний набір зацікавлених сторін з різними інтересами, включаючи акціонерів, співробітників, клієнтів, регулятори та громаду в цілому. Цілі корпоративного управління спрямовані на збалансування цих інтересів шляхом сприяння справедливості та справедливого ставлення до всіх зацікавлених сторін. Наприклад, системи управління, які захищають права вкладників і забезпечують безпечне

управління їхніми коштами, допомагають зберегти довіру суспільства до банківської системи. Подібним чином захист інтересів акціонерів за допомогою прозорих і підзвітних методів управління підвищує довіру інвесторів і підтримує здатність банку залучати капітал.

Довгострокова стійкість і зростання банку залежать від здорової практики корпоративного управління. Цілі управління, які наголошують на стратегічному плануванні, етичній поведінці та корпоративній соціальній відповідальності, сприяють сталому розвитку банку. Ці цілі заохочують банки застосовувати методи, які не лише забезпечують короткострокову прибутковість, але й довгострокову життєздатність, наприклад, інвестування в інновації, підтримання розумного управління ризиками та залучення до практики відповідального кредитування. Стале зростання, кероване надійною практикою управління, також підтримує ширшу економічну стабільність і розвиток.

Банки працюють у жорстко регульованому середовищі, і дотримання регулятивних стандартів є ключовою метою корпоративного управління. Регуляторні органи, такі як Базельський комітет банківського нагляду та національні фінансові регулятори, встановлюють керівні принципи та вимоги для забезпечення надійної роботи банків. Цілі корпоративного управління узгоджуються з цими нормативними рамками, сприяючи дотриманню вимог щодо достатності капіталу, законів про боротьбу з відмиванням грошей та інших пруденційних норм. Дотримання цих стандартів допомагає зменшити системні ризики та захищає цілісність фінансової системи.

Ефективне корпоративне управління сприяє підвищенню операційної ефективності шляхом оптимізації процесів прийняття рішень, оптимізації розподілу ресурсів і зменшення потенціалу конфлікту інтересів. Структури управління, які чітко визначають ролі та обов'язки, встановлюють показники ефективності та

сприяють культурі підзвітності, забезпечують ефективну та результативну роботу банку. Підвищення операційної ефективності не тільки покращує конкурентоспроможність банку, але й його здатність обслуговувати клієнтів і

виконувати свою роль фінансового посередництва.

Щоб систематизувати основні цілі корпоративного управління, ми можемо класифікувати їх на кілька ключових сфер, які охоплюють широкі цілі ефективного управління корпорацією (табл. 1).

Таблиця 1. Основні цілі корпоративного управління в банківських установах

| Цілі | Напрями реалізації | Способи реалізації | |
|---|--|---|---|
| Фінансові цілі зосереджені на максимізації прибутку, зростанні доходів, управлінні витратами та рентабельності інвестицій | Максимізація прибутку | Досягнення максимально можливої фінансової віддачі для акціонерів | |
| | | Забезпечення ефективного використання ресурсів для підвищення прибутковості. | |
| | Зростання доходів | Збільшення продажів та частки ринку | |
| | | Розширення на нові ринки та продуктові лінійки | |
| Управління витратами | Зниження операційних витрат за рахунок підвищення ефективності | | |
| | Впровадження заходів економії коштів без шкоди для якості | | |
| Рентабельність інвестицій (ROI) | Рентабельність інвестицій (ROI) | Забезпечення того, щоб інвестиції приносили адекватну віддачу | |
| | | Балансування короткострокових та довгострокових інвестиційних стратегій | |
| Операційні цілі спрямовані на ефективність, управління якістю та інновації | Ефективність | Оптимізація процесів для мінімізації відходів та максимізації виробництва | |
| | | Впровадження технологій та систем, які підвищують продуктивність | |
| | Управління якістю | Забезпечення високих стандартів якості продукції та послуг | |
| | | Постійне вдосконалення процесів за допомогою контролю та забезпечення якості | |
| Інновації | Інновації | Заохочення розробки нових продуктів, послуг та процесів | |
| | | Сприяння культурі творчості та постійного вдосконалення | |
| Стратегічні цілі включають лідерство на ринку, стале зростання та управління ризиками | Лідерство на ринку | Встановлення домінуючого становища в галузі | |
| | | Диференціація від конкурентів за допомогою унікальних ціннісних пропозицій | |
| | Стійке зростання | Досягнення постійного та сталого зростання в довгостроковій перспективі | |
| | | Балансування короткострокових прибутків з довгостроковими цілями | |
| Управління ризиками | Управління ризиками | Виявлення та пом'якшення ризиків, які можуть вплинути на бізнес | |
| | | Розробка стратегій управління фінансовими, операційними та стратегічними ризиками | |
| Цілі людських ресурсів охоплюють залучення талантів, залучення співробітників та розвиток лідерства | Залучення та утримання талантів | Залучення та утримання найкращих талантів | |
| | | Розвиток навичок співробітників та можливостей кар'єрного зростання | |
| | Залучення та задоволення співробітників | Залучення та задоволення співробітників | Створення позитивного робочого середовища |
| | | | Забезпечення мотивації та відданості співробітників цілям компанії |
| Розвиток лідерства | Розвиток лідерства | Побудова сильного лідерства на всіх рівнях організації. | |
| | | Підготовка майбутніх лідерів через планування та навчання наступності | |
| Цілі клієнтів підкреслюють задоволеність, лояльність та реакцію ринку | Задоволеність клієнтів | Забезпечення того, щоб клієнти були задоволені продуктами та послугами | |
| | | Оперативне та ефективне вирішення потреб клієнтів та зворотного зв'язку | |
| | Лояльність клієнтів | Лояльність клієнтів | Побудова довгострокових відносин з клієнтами |
| | | | Впровадження програм лояльності та відмінне обслуговування клієнтів |
| Чуйність ринку | Чуйність ринку | Швидка адаптація до зміни переваг клієнтів та ринкових умов | |
| | | Випереджаючи ринкові тенденції та дії конкурентів | |

| Цілі | Напрями реалізації | Способи реалізації |
|---|---|---|
| Етичні та соціальні цілі надають пріоритет КСВ, корпоративному управлінню та залученню зацікавлених сторін | Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) | Позитивний внесок у суспільство та навколишнє середовище |
| | | Впровадження стійкої та етичної ділової практики |
| | Корпоративне управління | Забезпечення прозорості, підзвітності та етичної поведінки |
| | | Дотримуватися правових та нормативних вимог |
| Залучення зацікавлених сторін | | Підтримка відкритого спілкування з усіма зацікавленими сторонами |
| | | Балансування інтересів акціонерів, співробітників, клієнтів та спільноти |
| Технологічні цілі спрямовані на цифрову трансформацію, кібербезпеку та інновації | Цифрова трансформація | Інтеграція цифрових технологій у всі сфери бізнесу |
| | | Підвищення операційної ефективності та досвіду роботи з клієнтами за допомогою технологій |
| | Кібербезпека | Захист даних та систем організації від кіберзагроз |
| | | Впровадження надійних заходів безпеки та протоколів |
| | Інновації та НДДКР | Інвестування в дослідження та розробки для стимулювання інновацій |
| | | Залишатися конкурентоспроможним завдяки технологічному прогресу |

Джерело: розроблено авторами

Систематично переслідуючи ці цілі, корпоративне управління може забезпечити цілісний та стійкий успіх організації.

Для розуміння корпоративного управління в банківських установах необхідно розуміти принципи, в тому числі правові та неправові.

Правові принципи корпоративного управління зосереджені на дотриманні законів, фідучіарних обов'язків, прав акціонерів та прозорості, гарантуючи, що компанії працюють у правових рамках та захищають інтереси зацікавлених сторін.

1. Відповідність та регулювання: правові принципи кодифіковані в законах, нормативних актах та керівних принципах, встановлених урядами та регулюючими органами. У банківському секторі до них відносяться:

- **Банківські закони:** ці закони визначають нормативну базу, в рамках якої працюють банки, включаючи вимоги до ліцензування, достатність капіталу та допустиму діяльність. Дотримання цих законів гарантує, що банки працюють безпечно та надійно.

- **Нормативні вимоги:** такі органи, як Базельський комітет з банківського нагляду, встановлюють міжнародні стандарти, такі як Базель III, які вимагають мінімальних вимог до капіталу, коефіцієнтів кредитного плеча та стандартів ліквідності для підвищення стійкості банків.

- **Корпоративні закони:** вони включають закони, які регулюють утворення, структуру та

розпуск корпорацій, права акціонерів та обов'язки директорів. Дотримання корпоративного законодавства забезпечує прозорість та підзвітність у банківських операціях.

2. Механізми правозастосування: правові принципи мають механізми правозастосування, які забезпечують дотримання шляхом моніторингу, нагляду та санкцій. Регулюючі органи мають повноваження накладати штрафи, відкликати ліцензії або вживати інших коригувальних заходів проти банків, які не відповідали вимогам. Ця здатність до правозастосування має вирішальне значення для підтримки дисципліни та стримування неправомірних дій.

3. Захист зацікавлених сторін: правові принципи мають важливе значення для захисту інтересів різних зацікавлених сторін, включаючи вкладників, інвесторів, працівників та громадськість. Наприклад, схеми захисту вкладників та правила боротьби з відмиванням грошей захищають кошти клієнтів та забезпечують цілісність фінансових операцій.

Неправові принципи корпоративного управління підкреслюють етичні стандарти, практику правління, залучення зацікавлених сторін, управління ризиками та стійкість, сприяючи культурі доброчесності та довгострокового створення цінності за межами простого дотримання законодавства.

1. Етичні стандарти та корпоративна культура: неправові принципи підкреслюють важливість етичних стандартів та сильної корпоративної культури. Етичні принципи

керують поведінкою за межами простого дотримання, сприяючи культурі доброчесності, підзвітності та відповідальності. Ці принципи часто інкапсульовані в кодексах поведінки та статутах корпоративного управління, які встановлюють цінності та етичні очікування банку.

2. Найкращі практики та галузеві стандарти: прийняття найкращих практик та галузевих стандартів, навіть якщо це не вимагається законом, допомагає банкам покращити свої рамки управління. Ці практики можуть включати:

- **Незалежність Ради:** забезпечення більшості незалежних директорів у раді для забезпечення неупередженого нагляду та зменшення конфліктів інтересів.

- **Управління ризиками:** впровадження комплексних рамок управління ризиками для проактивного виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків.

- **Залучення зацікавлених сторін:** активна взаємодія із зацікавленими сторонами, включаючи акціонерів, співробітників та громаду, для зміцнення довіри та забезпечення того, щоб їхні інтереси враховувалися при прийнятті рішень.

3. Гнучкість та адаптивність: неправові принципи пропонують гнучкість для адаптації практики управління до конкретного контексту банку та проблем, що розвиваються. На відміну від жорстких правових вимог, неправові принципи можуть бути розроблені для вирішення унікальних ризиків, культурних аспектів та стратегічних цілей. Ця адаптивність має вирішальне значення в швидко мінливому фінансовому середовищі, де постійно з'являються нові ризики та можливості.

4. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): неправові принципи часто охоплюють ініціативи КСВ, які відображають прихильність банку до соціальної та екологічної відповідальності. Діяльність з КСВ може підвищити репутацію банку, сприяти добрій волі та сприяти сталому розвитку, узгоджуючи операції банку з більш широкими суспільними цілями.

Інтеграція правових та неправових принципів. Інтеграція правових та неправових принципів створює надійну та всеосяжну

структуру управління. Правові принципи забезпечують основоположну структуру та стандарти, що підлягають виконанню, необхідні для підтримки порядку та дисципліни, тоді як неправові принципи доповнюють їх етичними керівництвом та найкращими практиками, які сприяють досконалості та адаптивності. Наприклад, хоча юридичні вимоги вимагають створення систем управління ризиками, неправові принципи заохочують розвиток культури, що усвідомлює ризики, яка пронизує всі рівні організації. Аналогічно, хоча правові норми забезпечують прозорість шляхом обов'язкового розкриття інформації, неправові принципи сприяють проактивному спілкуванню та залученню зацікавлених сторін, будуючи глибшу довіру та співпрацю.

Необхідність використання як правових, так і неправових принципів у корпоративному управлінні для банківських установ неможливо переоцінити. Правові принципи забезпечують дотримання, правозастосування та захист зацікавлених сторін, забезпечуючи необхідну основу для безпечних та надійних операцій. Неправові принципи, з іншого боку, сприяють етичній поведінці, найкращим практикам та адаптивності, що дозволяє банкам ефективно орієнтуватися в складних та динамічних середовищах. Разом ці принципи створюють збалансовану та всеосяжну структуру управління, яка підтримує довгострокову стабільність, цілісність та успіх банківських установ.

Систематично застосовуючи як правові, так і неправові принципи, компанії можуть досягти надійного корпоративного управління, яке не тільки відповідає нормативним вимогам, але й сприяє етичній поведінці, довірі зацікавлених сторін та сталому зростанню.

Корпоративне управління в банківських установах охоплює ряд функцій, які є важливими для підтримки стабільності та цілісності банків, захисту зацікавлених сторін і сприяння довірі до фінансової системи. Щоб систематизувати основні функції корпоративного управління, ми можемо класифікувати їх на кілька ключових сфер, які охоплюють широку відповідальність за ефективне управління корпорацією (рис. 1).

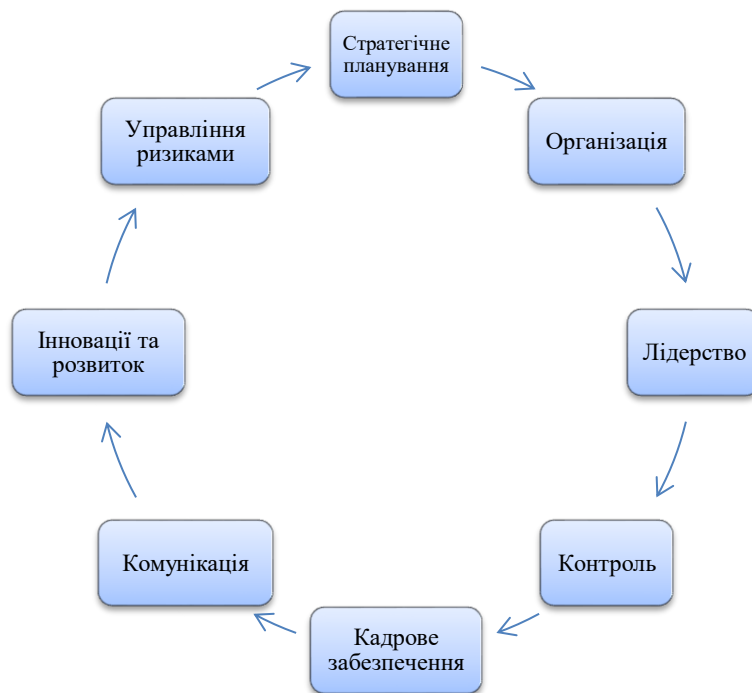


Рис. 1. Основні функції корпоративного управління в банківських установах

Джерело: розроблено авторами

Стратегічне планування передбачає розробку бачення та місії, встановлення цілей та прийняття стратегічних рішень.

1. *Розвиток бачення та місії* (визначення довгострокового бачення та місії організації; комунікація бачення та місії всім зацікавленим сторонам);

2. *Постановка цілей* (встановлення короткострокових та довгострокових цілей, що відповідають баченню та місії компанії; встановлення вимірюваних цілей та ключових показників ефективності (KPI));

3. *Прийняття стратегічних рішень* (аналіз ринкових тенденцій, конкурентного ландшафту та внутрішніх можливостей; прийняття обґрунтованих рішень для досягнення стратегічних цілей).

Організація включає розробку організаційної структури, розподіл ресурсів та координацію.

1. *Організаційна структура* (розробка ефективної організаційної структури, яка підтримує стратегію компанії; визначення ролей, обов'язків та звітних відносин);

2. *Розподіл ресурсів* (ефективний розподіл ресурсів (людських, фінансових, технологічних) по всій організації; забезпечення оптимального використання ресурсів для досягнення організаційних цілей);

3. *Координація* (забезпечення безперервної координації між різними

відділами та функціями; сприяння ефективній комунікації та співпраці всередині організації).

Лідерство охоплює лідерство та мотивацію, управління змінами та побудову культури.

1. *Лідерство та мотивація* (надихаючи та мотивуючи співробітників до досягнення найкращої продуктивності; надання спрямування та підтримки командам та окремим особам);

2. *Управління змінами* (ведення та управління ініціативами організаційних змін; забезпечення плавних переходів та мінімізація стійкості до змін);

3. *Корпоративна культура* (сприяння позитивній організаційній культурі, яка узгоджується з цінностями компанії; сприяння культурі інновацій, співпраці та постійного вдосконалення).

Контроль зосереджений на моніторингу ефективності, фінансовому контролі та контролі якості.

1. *Моніторинг продуктивності* (вимірювання та моніторинг ефективності відповідно до встановлених цілей та KPI; впровадження систем управління ефективністю та регулярних оглядів);

2. *Фінансовий контроль* (управління фінансами організації, включаючи бюджетування, прогнозування та фінансову звітність; забезпечення фінансової стабільності та дотримання фінансових правил);

3. *Контроль якості* (забезпечення того, щоб продукти та послуги відповідали стандартам якості та очікуванням клієнтів; впровадження систем управління якістю та процесів постійного вдосконалення).

Кадрове забезпечення охоплює залучення талантів, навчання та розвиток, а також планування наступності.

1. *Придбання талантів* (рекрутинг та найм потрібних талантів для задоволення організаційних потреб; розробка ефективних стратегій та процесів підбору персоналу);

2. *Навчання та розвиток* (забезпечення постійного навчання та можливостей розвитку для співробітників; підвищення навичок та можливостей для підтримки кар'єрного зростання та організаційного успіху);

3. *Планування спадкоємності* (визначення та розвиток майбутніх лідерів в організації; забезпечення конвеєра талантів для ключових посад).

Комунікація включає внутрішню та зовнішню комунікацію та кризову комунікацію.

1. *Внутрішня комунікація* (сприяння чіткому та ефективному спілкуванню всередині організації; забезпечення інформування співробітників про цілі, зміни та розвиток компанії);

2. *Зовнішня комунікація* (управління спілкуванням із зовнішніми зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, інвесторів та ЗМІ; побудова та підтримка позитивного корпоративного іміджу та репутації);

3. *Кризовий зв'язок* (розробка та впровадження комунікаційних стратегій для кризових ситуацій; забезпечення своєчасного та прозорого спілкування під час надзвичайних ситуацій).

Інновації та розвиток включають НДДКР, управління технологіями та постійне вдосконалення.

1. *Дослідження та розробки (R&D)* (інвестування в НДДКР, щоб стимулювати інновації та залишатися конкурентоспроможними; розробка нових продуктів, послуг та процесів);

2. *Управління технологіями* (впровадження та управління технологічними рішеннями для підтримки бізнес-операцій;

залишатися в курсі технологічних досягнень та інтегрувати їх у бізнес);

3. *Постійне вдосконалення* (заохочення культури постійного вдосконалення та інновацій; впровадження процесів та практик для підвищення ефективності та результативності).

Управління ризиками включає ідентифікацію ризиків, пом'якшення ризиків та кризове управління.

1. *Ідентифікація ризику* (визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на організацію; проведення оцінки та оцінок ризиків);

2. *Пом'якшення ризиків* (розробка та впровадження стратегій для пом'якшення виявлених ризиків; забезпечення належного контролю та гарантій);

3. *Кризовий менеджмент* (підготовка до криз та ефективне управління ними; розробка планів кризового управління та стратегій реагування).

Систематично виконуючи ці функції, корпоративне управління може ефективно направляти організацію до досягнення своїх стратегічних цілей та забезпечення довгострокового успіху.

Корпоративне управління в банківських установах передбачає участь багатьох учасників, які відіграють різні, але взаємопов'язані ролі для забезпечення ефективного управління, нагляду та підзвітності. Основних учасників корпоративного управління в банківських установах ми пропонуємо класифікувати відповідно до їх функцій у процесі, ступеня впливу та рівня їх участі (табл. 2-4).

Виходячи з даних таблиці 2, Рада директорів здійснює нагляд та стратегічне керівництво: Правління проводить повсякденні операції та впровадження; акціонери – мають право власності на частку капіталу та беруть участь в управлінні; співробітники – здійснюють поточне виконання завдань та операції; аудитори – виконують фінансовий нагляд; регулятори – здійснюють нагляд за дотриманням законодавства; радники та консультанти – надають експертні пропозиції.

Таблиця 2. Основні учасники корпоративного управління в банківських установах відповідно до їх функцій у процесі

| Назва суб'єкту | Функція | Обов'язки |
|-------------------------|---|--|
| Рада директорів | Нагляд та стратегічне керівництво | Встановлення політики компанії, прийняття важливих рішень, найм та оцінка генерального директора, забезпечення дотримання законодавства та захист інтересів акціонерів |
| Правління | Щоденні операції та реалізація політики правління | Управління операціями компанії, виконання стратегічного плану, управління фінансами та звітність перед радою директорів |
| Акціонери | Право власності та надання капіталу | Голосування з основних питань, обрання ради директорів та вплив на корпоративну політику за допомогою пропозицій та голосів |
| Співробітники | Виконання завдань та операцій | Виконання діяльності компанії, сприяння інноваціям та вдосконаленню, а також забезпечення операційної ефективності |
| Аудитори | Незалежний нагляд за фінансовою цілісністю | Проведення фінансового аудиту, забезпечення точної фінансової звітності та забезпечення незалежної оцінки фінансового здоров'я компанії |
| Регулятори | Виконання законів та правил | Моніторинг дотримання корпоративних законів та правил, накладення штрафів за недотримання та захист суспільних інтересів |
| Радники та консультанти | Надання експертизи та керівництва | Надання спеціалізованих консультацій з різних аспектів, таких як фінанси, стратегія, юридичні питання та управління ризиками |

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3. Основні учасники корпоративного управління в банківських установах відповідно до ступеня впливу

| Ступінь впливу | Суб'єкт | Опис |
|----------------|-------------------------|---|
| Високий вплив | Рада директорів | Основний вплив на стратегічні рішення, практику управління та загальний напрямок компанії |
| | Виконавче управління | Значний вплив на операційні рішення та повсякденне управління компанією |
| | Основні акціонери | Значний вплив на корпоративну політику, вибори ради директорів та основні корпоративні рішення |
| Помірний вплив | Аудитори | Помірний вплив через їх роль у забезпеченні фінансової цілісності та відповідності стандартам бухгалтерського обліку |
| | Регулятори | Вплив через дотримання законів та правил, які формують корпоративну поведінку та практику управління |
| Низький вплив | Співробітники | Як правило, менший вплив на стратегічні рішення, але має вирішальне значення для оперативного виконання та корпоративної культури |
| | Радники та консультанти | Вплив через свій досвід та рекомендації, які можуть вплинути на стратегічні та операційні рішення |

Джерело: розроблено авторами

Як вказано у таблиці 3, всі суб'єкти можуть мати високий (Рада директорів, Правління, основні акціонери), помірний

(аудитори, регулятори) та низький (співробітники, радники та консультанти) вплив на корпоративне управління.

Таблиця 4. Основні учасники корпоративного управління в банківських установах відповідно до рівня їх участі

| Рівень участі | Суб'єкт | Опис |
|-----------------------|-------------------------|---|
| Активна участь | Рада директорів | Активно бере участь в управлінні, прийнятті стратегічних рішень та нагляді |
| | Виконавче управління | Активно бере участь у реалізації стратегій, оперативному управлінні та звітуванні перед радою |
| | Акціонери | Беруть участь у голосуванні з основних питань, обранні ради директорів та впливі на корпоративну політику |
| Помірна участь | Аудитори | Беруть участь у регулярних фінансових аудитах та оцінках, забезпечуючи незалежну оцінку фінансового здоров'я |
| | Регулятори | Беруть участь шляхом моніторингу та забезпечення дотримання законів та правил, забезпечуючи захист суспільних інтересів |
| Консультативна участь | Радники та консультанти | Надають експертні поради та рекомендації, беручи участь у стратегічних та оперативних дискусіях |
| Оперативна участь | Співробітники | Беруть участь у виконанні завдань та операцій, сприяючи інноваціям та постійному вдосконаленню |

Джерело: розроблено авторами

Відповідно до таблиці 4, всі суб'єкти можуть мати активну (Рада директорів, виконавче керівництво, акціонери), помірну (аудитори, регулятори), консультативну (радники та консультанти) або оперативну (співробітники) участь в корпоративному управлінні. Класифікуючи учасників корпоративного управління таким чином, ми можемо краще зрозуміти їх ролі, вплив та рівні участі в процесі управління.

Висновки. Корпоративне управління в банківських установах є складним і багатогранним процесом, що вимагає інтеграції різних моделей і принципів для забезпечення стабільності та ефективності. У статті підкреслюється важливість розуміння трьох основних моделей корпоративного управління – англосаксонської, континентально-європейської та японської, кожна з яких відображає унікальні культурні, нормативні та економічні контексти.

1. *Англосаксонська модель* характеризується акцентом на акціонерній вартості та ринкових механізмах управління, що сприяє прозорості та підзвітності, але може недостатньо враховувати інтереси інших зацікавлених сторін.

2. *Континентально-європейська модель* підкреслює важливість балансу інтересів різних стейкхолдерів, включаючи

працівників, клієнтів і суспільство, забезпечуючи довгострокову стабільність і соціальну відповідальність через дворівневу систему управління.

3. *Японська модель* відзначається консенсусним підходом та довгостроковою орієнтацією, що сприяє стабільним відносинам і гармонії між зацікавленими сторонами, але може бути менш гнучкою до швидких змін у ринкових умовах.

Регуляторні реформи, такі як Базель III та Закон Додда-Френка, відіграють вирішальну роль у посиленні корпоративного управління, запроваджуючи суворі вимоги до капіталу, управління ризиками та прозорості, що допомагає пом'якшувати ризики та забезпечувати стійкість банківської системи.

Незважаючи на досягнення в практиці корпоративного управління, банки стикаються з постійними викликами, такими як швидкі технологічні зміни та зростаюча складність фінансових продуктів. Для успішного управління цими викликами необхідно поєднувати правові та неправові принципи, що забезпечують не лише відповідність нормативним вимогам, але й етичну поведінку, довіру зацікавлених сторін та сталий розвиток.

Таким чином, інтеграція різних моделей і принципів корпоративного управління є ключем до побудови

ефективних, стабільних та відповідальних банківських установ, здатних забезпечити

фінансову стабільність і довіру суспільства.

Література:

1. Alatassi, B., & Letza, S. (2018). Best practice in bank corporate governance: The case of Islamic Banks. *Economics and Business Review*, 4(4), 115–133. <https://doi.org/10.18559/ebr.2018.4.7>
2. Aoki, M. (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. MIT Press.
3. Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Bank for International Settlements.
4. Butzbach, O., Rotondo, G. & Desiato, T. (2020). Can banks be owned?. *Accounting, Economics, and Law: A Convivium*, 10(1), 20170004. <https://doi.org/10.1515/acl-2017-0004>
5. Clarke, T. (2007). *International corporate governance: A comparative approach*. Routledge.
6. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
7. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
8. Huang, R. (2019). Digital finance and changes in corporate governance in banking. *Finance & Development*, 56(4), 46-49.
9. Jassaud, N. (2014). *Reforming the corporate governance of Italian banks*. International Monetary Fund. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781484387511.001>
10. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
11. Kohlbacher, Thomas and Groeneveld, Hans, Risk-taking, information production and the competitive advantage of cooperative banking groups: new theoretical considerations (August 28, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4554039> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4554039>
12. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2002). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 3-27.
13. Levine, R. (2004). The corporate governance of banks: A concise discussion of concepts and evidence. *World Bank Policy Research Working Paper*, No. 3404.
14. Maysyarah, S. ., Rusydiana, A. S. ., & Febriani, D. . (2024). Zillennial Perceptions of Sharia Governance Implementation and Its Implications on the Reputation, Trust, and Loyalty of Islamic Banks. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 11(1), 105–120. <https://doi.org/10.20473/vol11iss20241pp105-120>
15. Rissy, Y. Y. W. The stakeholder model: its relevance, concept, and application in the Indonesian banking sector. *J Bank Regul* 22, 219–231 (2021). <https://doi.org/10.1057/s41261-020-00140-2>
16. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
17. Sullivan, R. (2020). ESG factors in banking: From risk to opportunity. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 10(2), 205-222.
18. Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України [І.П. Мігус, Л. М. Худолій, М.П.Денисенко, С.П. Міхно] - Черкаси: ТОВ «Маклаут» – 2012. - 274 с.