

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет правничих наук
Кафедра приватного права

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

На тему: **«РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ ОРГАНАМИ УПРАВЛІННЯ
В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО
БАНКУ»**

Виконала: студентка 2-го року
навчання, спеціальності
081 Право

Халімон Заріна Сергіївна

Керівник: Федосєєва Т.Р.,
к.ю.н., доцент

Рецензент: Бичкова С.С.,
д.ю.н., професор

Магістерська робота захищена
з оцінкою «_____»

Секретар ЕК: _____

«___» _____ 2020 р.



ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1. Концепція корпоративного управління	9
1.2. Система та моделі корпоративного управління.....	16
1.3. Міжнародні стандарти та принципи корпоративного управління.....	27
Висновки до РОЗДІЛУ 1.....	36
РОЗДІЛ 2. РЕГУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ	38
2.1. Особливості системи корпоративного управління в банках.....	38
2.2. Сучасна системи корпоративного управління в державних банках України.....	46
Висновки до РОЗДІЛУ 2.....	73
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО БАНКУ	75
3.1. Взаємозв'язок між повноваженнями органів управління державного банку (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)	75
3.2. Напрями удосконалення системи розподілу повноважень між органами управління державного банку.....	92
Висновки до РОЗДІЛУ 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	111

ПЕРЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

НБУ	– Національний банк України
ЄС	– Європейський Союз
АТ КБ «Приватбанк»	– Акціонерне товариство Комерційний банк «Приватбанк»
АТ «Укрексімбанк»	– Акціонерне товариство «Державний експортно- імпорتنний банк України»
АТ «Ощадбанк»	– Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»
ОЕСР	– Організація економічного співробітництва та розвитку
Базельський комітет	– Базельський комітет з питань банківського нагляду
Принципи Базельського комітету	– Принципи корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду
Програма	– Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року, затверджена постановою Правління НБУ №391 від 18 липня 2015 року
КМУ	– Кабінет Міністрів України
Мінфін	– Міністерство фінансів України
Стратегія	– Засади стратегічного реформування державного банківського сектору до 2025 року, розглянуті на засіданні КМУ 11 лютого 2016 року
Методичні рекомендації	– Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України та

	затверджено рішенням Правління НБУ № 814-рш від 3 грудня 2018 року
Оновлена Стратегія	– Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи), підтримані КМУ 21 лютого 2018 року
Закон про АТ	– Закон України «Про акціонерні товариства»
Закон про банки	– Закон України «Про банки та банківську діяльність»
Положення про ліцензування	– Положення про ліцензування банків, затверджене постановою Правління Національного банку України від 22 грудня 2018 року № 149
Положення про управління ризиками	– Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління Національного банку України від 11 червня 2018 року № 64
Положення про внутрішній контроль	– Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління НБУ № 88 від 2 липня 2019 року
Положення про внутрішній аудит	– Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України, затверджене постановою Правління Національного банку України від 10 травня 2016 року № 311
Проект Закону про АТ	– Проект Закону про акціонерні товариства № 2493 від 25 листопада 2019 року
НКЦПФР	– Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку
Профільний комітет ВРУ	– Профільний Комітету ВРУ, до предметів відання якого належать питання банківської діяльності

- | | |
|--------------------------------|---|
| Статут | – Статут АТ КБ «Приватбанк», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 594 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 712) |
| Положення про НР | – Положення про наглядову раду АТ КБ «Приватбанк», затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 594 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 712) |
| Положення про Правління | – Положення про правління АТ КБ «Приватбанк», затверджене наказом Міністерства фінансів України (рішенням єдиного акціонера) від 21 травня 2018 року № 519 |
| Кодекс | – Кодекс корпоративного управління АТ КБ «Приватбанк» |
| Закон про аудит | – Закон України «Про аудит фінансової звітності» |

ВСТУП

Актуальність та обґрунтування вибору теми. Результати банківської кризи 2014-2016 років та подальшої реформи банківського законодавства підкреслили необхідність впровадження інструментів корпоративного управління в державних банках України. Саме три державні банки України, які є системно важливими банками, займають провідне місце в підтриманні економічного та фінансового становища держави. Відповідно, система ефективного прийняття рішень, контролю, підзвітності, прозорості та відповідальності має бути побудована таким чином, щоб забезпечити стабільний розвиток державних банків та їх прибутковість.

Поява у 2018-2019 роках оновленого банківського регулювання дає підґрунтя для аналізу сфери корпоративного управління державних банків, як особливих гравців на фінансовому ринку. Відтак, актуальним є питання визначення чинників, які вплинули на формування окремої системи управління в державних банках, визначення основних суб'єктів такої системи, а також розуміння взаємозв'язків між повноваженнями таких суб'єктів, які були сформовані з метою забезпечення належного керівництва державними банками.

Поряд з тим, незважаючи на незначний термін після проведення реформи корпоративного управління, державні банки вже мали можливість реалізувати основні здобутки реформи та міжнародні принципи корпоративного управління банківської сфери у своїх статутних документах. Саме тому, особливий інтерес викликає аналіз внутрішніх документів окремого державного банку задля розуміння ефективності та дієвості системи розподілу повноважень між органами управління, впровадженої реформою, та окреслення напрямків її вдосконалення.

Наукове і практичне значення теми полягає в поглибленому аналізі системи розподілу повноважень органів управління як елемента ефективного корпоративного управління державного банку, ідентифікації теоретичних та

методичних засад розподілу повноважень між органами управління, а також обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи такого розподілу.

Характеристика джерел. Провідними зарубіжними та вітчизняними фахівцями з питань системи та моделей корпоративного управління в корпораціях, чий праці були досліджені в цій роботі, є Жан Жак дю Плессі, Стівен Кохен, Гевін Бойд, Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С., Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І., Штерн Г.Ю., Стрижеус Л.В., Романюк В.М.. Вітчизняними науковцями, які ґрунтовно аналізували питання встановлення ознак корпоративного управління в банках України, які є характерними і для державних банків, є Костюк О.М. , Головіна Я.С., Івасів І., Головіна Я.С., Метлушко О.В.. При цьому, з огляду на новизну сучасної системи корпоративного управління в державних банках України, це питання ще не було належним чином досліджене в Україні.

Метою дослідження в цій роботі є дослідження системи корпоративного управління, встановлення його ознак в державних банках України та аналіз взаємозв'язку між повноваженнями органів управління державного банку.

Завдання дослідження цієї магістерської роботи є:

- 1) встановлення ознак системи корпоративного управління;
- 2) аналіз міжнародних принципів корпоративного управління, у тому числі в банках;
- 3) визначення місця наглядової ради та її компетенції в системі корпоративного управління державного банку;
- 4) аналіз системи розподілу повноважень між органами управління державного банку;
- 5) визначення взаємозв'язку між повноваженнями органів управління державних банків (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»);
- 6) ідентифікація окремих напрямів удосконалення системи розподілу повноважень між органами управління державного банку.

Об'єктом дослідження є корпоративні відносини, що пов'язані з формуванням та розподілом повноважень між органами управління державного банку.

Предметом дослідження є наукові погляди, національне та міжнародне законодавство, принципи та актуальні практики щодо побудови системи корпоративного управління в державних банках, особливостей розподілу та формування переліку повноважень їх органів управління та значення такого розподілу.

У роботі використанні такі **методи дослідження**: діалектичний метод, аксіологічний метод, аналітичний метод, метод гіпотез, герменевтичний метод, порівняльно-правовий та формально-юридичний метод.

Методологія дослідження включає:

- дослідження наукових підходів щодо визначення системи корпоративного управління;
- порівняння моделей формування організаційної структури та розподілу повноважень між органами управління в системі корпоративного управління;
- аналіз законів та інших підзаконних нормативно-правових актів, у тому числі, постанов Правління НБУ, що регулюють банківську діяльність та корпоративне управління в державних банках;
- аналіз міжнародних актів, що надають рекомендації щодо формування системи корпоративного управління, у тому числі, в банках та нагляду за діяльністю банків;
- аналіз повноважень органів управління державного банку на прикладі обраного державного банку; та
- окреслення основних проблем в чинному законодавстві щодо формування компетенцій органів управління державного банку та шляхів їх вирішення.

РОЗДІЛ 1

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Термін «корпоративне управління» є багатостороннім явищем, яке не має єдиного чіткого визначення і характеризується, насамперед, тими відносинами, які воно покликане врегулювати. Поряд з тим, кожна економіко-правова система окремої держави покликана закріпити та врегулювати таку систему корпоративного управління, яка буде найбільш сприятливою для розвитку корпорацій держави.

У цьому розділі будуть наведені та проаналізовані основні підходи до визначення концепції корпоративного управління, охарактеризовані елементи системи корпоративного управління та наведені моделі корпоративного управління. Ці базові поняття та їх характеристики будуть використані в наступних розділах роботи та слугуватимуть основою для оцінки системи корпоративного управління в державних банках.

1.1. Концепція корпоративного управління

Поняття «корпоративне управління» не має єдиного закріпленого визначення ні на міжнародному рівні ні на національному. Поряд з тим, явище «корпоративного управління», його система, моделі та принципи є предметом аналізу не тільки авторів наукових праць, але й сферою вивчення різних галузевих міжнародних організацій та регулювання національного законодавства. Аналіз літератури дає підстави виокремити декілька підходів до визначення поняття корпоративного управління. Такі підходи розвивалися історично, і пов'язані, насамперед, з розвитком теорії підприємництва, корпорацій та ролі окремих суб'єктів в управлінні компаніями.

По-перше, корпоративне управління визначається через його мету – забезпечення ефективної діяльності підприємства. Саме за таким підходом дає

своє визначення корпоративного управління Організація Економічного Співробітництва та Розвитку (далі – «ОЕСР») у своїх Принципах корпоративного управління [OECD Principles of Corporate Governance, 1999], де вказано, що під корпоративним управлінням розуміються «внутрішні засоби, які використовуються для управління та контролю за діяльністю товариств.... Ефективне корпоративне управління допомагає в забезпеченні ефективного використання капіталу товариствами» [1, с.4]. Подібним чином, корпоративне управління визначалося деякими авторами, які підкреслювали, що визначення корпоративного управління винятково через її мету не є достатнім і вимагає ширшого аналізу цієї концепції. Наприклад, у виданні «Принципи сучасного корпоративного управління» [Principles of Contemporary Corporate Governance] автори відмічають, що «одна із перших спроб визначити концепцію корпоративного управління була здійснена у Звіті Лорда Кедбері Сполученого Королівства [United Kingdom Cadbury Report (1992)], де вказувалось, що корпоративне управління це система, за допомогою якої здійснюється регулювання та контроль над компаніями¹» [2, с.3] (прим. мається на увазі звіт Комітету з фінансових питань корпоративного управління, що очолювався Лордом Адріаном Кедбері у 1992 році; саме цей звіт послугував основою для подальших кодифікацій принципів корпоративного управління ЄС та ОЕСР). При цьому, у звіті також наводилась загальна ідея впровадження корпоративного управління – «компанії, чий стандарти корпоративного управління високі, мають тим більше шансів завоювати довіру інвесторів та підтримку для розвитку їх бізнесу» [3, с.12]. У тому ж виданні автори надають ще один доцільний приклад визначення корпоративного управління відповідно до думки судді Оувена, викладеної у звіті Королівської Комісії щодо причин ліквідації австралійської компанії XIX Іншуаренс Лтд. [Report of the Royal Commission into HIH Insurance Ltd., 2003] [4], що стала однією з основних причин кризи у страховій сфері Австралії того часу: «корпоративне управління – як правило – описує рамки

¹ Тут і далі авторський переклад іншомовних видань, якщо не зазначено іншого.

правил, взаємозв'язків, систем і процесів, в межах яких реалізуються певні повноваження в корпораціях, а також здійснюється їх контроль» [2, с.4]. Таке визначення корпоративного управління розширює перший підхід, підкреслюючи мету корпоративного управління не тільки загалом врегулювати діяльність підприємства, але й контролювати повноваження окремих органів підприємства. Більш того, таке визначення закріплює другий підхід до висвітлення концепції корпоративного управління, відповідно до якого корпоративне управління визнається системою норм, правил, регулювань, які покликані закріпити та врегулювати певні відносини на підприємстві. Відповідно, такі правила встановлюються як нормами законодавства окремих держав, принципами та кращими практиками, визнаними міжнародними організаціями, а також внутрішніми положеннями кожного окремого підприємства. Як зазначають вітчизняні автори «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» [5, с.6]. Система корпоративного управління також інкорпорує фінансову систему, оскільки остання є визначальним фактором для поведінки гравців в корпоративному секторі, та базується на сукупності фінансових договорів тієї чи іншої корпорації, покликаних забезпечити її фінансову стабільність та прибуток [6, с.4].

Однак, найбільш поширений підхід до визначення корпоративного управління встановлює, що корпоративне управління це «система відносин між власниками, органами управління товариства, його менеджерами, а також іншими зацікавленими особами (працівниками, постачальниками, споживачами, кредиторами, державними та місцевими органами влади, громадськістю тощо)

зادля забезпечення ефективної діяльності товариства і максимально повного задоволення інтересів власників та інших зацікавлених осіб» [7, с.39]. Такий підхід побудований за принципом встановлення основних елементів системи корпоративного управління – органів підприємства, що зобов’язані здійснювати належне управління підприємством, з метою отримання ним доходів, та взаємовідносин між такими органами. Поряд з тим, «ефективне корпоративне управління не обмежується виключно відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів та активну співпрацю із заінтересованими особами, які мають легітимний інтерес у діяльності корпорацій (працівниками, споживачами, кредиторами, державою, громадськістю тощо)» [5, с.6-7]. «Корпоративне управління є лише частиною більш широкого економічного контексту в якому функціонують товариства, який включає, наприклад, макроекономічну політику та рівень конкуренції на ринках товарів та факторів виробництва. Система корпоративного управління також залежить від правового, нормативного та інституціонального середовища. Крім того, такі фактори, як ділова етика та розуміння товариством екологічних та громадських інтересів спільноти, також можуть впливати на репутацію та довгострокову успішну діяльність товариства» [1, с.7].

Загалом, підходи до визначення концепції корпоративного управління також цікаво висвітлені авторами Ігнат'євою І.А. та Гарафоновою І.О. та наведені в таблиці нижче [7, с.40]:

Таблиця 1.1. Підходи до визначення концепції корпоративного управління

Підхід	Сутність корпоративного управління
Особистий (внутрішня архітектура)	Вибір найкращих механізмів управління та розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин
Громадський (зовнішні відносини)	Відносини між корпорацією та суспільством
Нормативний	Кодекс принципів та норм, що регламентують права, обов'язки та відповідальність осіб, які приймають участь в управлінні корпорацією

Економічний	Система відносин між органами управління, посадовими особами корпорації та акціонерами
Управлінський	Система виборних та призначених органів акціонерного товариства, що керує ним

З огляду на вищевикладені підходи стає зрозумілим, що корпоративне управління є системою відносин, що виникають в рамках діяльності певного правового утворення – підприємства / товариства / корпорації, а відповідно корпоративне управління нерозривно пов'язане з характерними ознаками такого утворення. Однак, з лінгвістичної точки зору корпоративне управління первинно пов'язане саме з поняттям «корпорації».

Відповідно до поглядів авторів видання «Анатомія корпоративного права», корпорація це правове утворення, сформоване для цілей спільного ведення бізнесу, та яке має 5 основних ознак, які в сукупності відрізняють корпорацію від інших правових утворень [8, с.5-15]:

- 1) юридична самостійність, яка визначає корпорацію «договором» між її власниками;
- 2) обмежена відповідальність власників корпорації вартістю внесків, за рахунок яких формується статутний капітал корпорації;
- 3) оборотоздатність часток у статутному капіталі корпорації;
- 4) централізоване управління радою директорів за рахунок делегування повноважень власника корпорації; та
- 5) «розпорошена» власність власників корпорації, що формується за рахунок внесків до статутного капіталу корпорації – «в умовах значної «розпорошеності капіталу, тобто коли корпорація заснована більшою кількістю акціонерів, кожний з яких володіє тільки незначною частиною акціонерного капіталу, «уступка» акціонерами важелів контролю за її діяльністю приводить до поділу функцій володіння та управління. Для великих акціонерних товариств ця

розпорошеність капіталу є, скоріше, нормою, ніж винятком» [9, с.17].

Усі ці ознаки були сформовані насамперед доктриною англо-саксонського корпоративного права і були притаманні, в першу чергу, публічним компаніям, з розгалуженою системою капіталу, значною кількістю інвесторів та необхідністю представлення інтересів таких інвесторів за рахунок делегування повноважень органу управління – раді, з подальшим операційним управлінням компанією за рахунок ієрархії менеджменту. Поряд з тим, розвиток концепції корпоративного управління та її поширення на інші держави призвів до переосмислення основних елементів та механізмів корпоративного управління та виникнення нових моделей.

Ознаки корпорації виявляються в таких правових формах ведення бізнесу різних правових систем – corporation [перекл. «корпорація»] та limited liability company [перекл. «компанія з обмеженою відповідальністю»] у США, joint stock company [перекл. з англ. «акціонерна компанія»], public/private limited company [перекл. з англ. «публічна/приватна компанія з обмеженою відповідальністю»] у Великобританії, société à responsabilité limitée [перекл. з франц. «товариство з обмеженою відповідальністю»] та société par actions simplifiée [перекл. з франц. «спрощене акціонерне товариство»] у Франції, società per azioni [перекл. з італ. «акціонерне товариство»] в Італії та Aktiengesellschaft [перекл. з німец. «публічна компанія з обмеженою відповідальністю»] або Gesellschaft mit beschränkter Haftung [перекл. з німец. «приватна компанія з обмеженою відповідальністю»] у Німеччині. В Україні, відповідні ознаки корпорації, в першу чергу, притаманні акціонерним товариства та товариствам з обмеженою відповідальністю, як комерційним господарським підприємствам.

Таким чином, розвиток корпоративного управління по свої сутті можливий тільки тоді, коли більшість описаних вище ознак знаходять своє виявлення у тій чи іншій організаційно-правовій формі. Адже, наприклад, відсутність оборотоздатності часток або необхідність в делегуванні повноважень може унеможливити існування «реального» корпоративного управління. Крім

того, можна поставити під сумнів необхідність запровадження принципів корпоративного управління й у підприємстві з єдиним власником. Саме тому, виникають теоретичні дискусії щодо того, чи можливий розвиток корпоративного управління у державних підприємствах, де хоча і реалізується принцип централізованого управління, однак він здійснюється винятково під прямим контролем та в інтересах єдиного власника без фактичного делегування повноважень.

Такі висновки можна зробити базуючись саме на теорії корпоративного права, яка стверджує, що корпоративне право має бути спрямоване на вирішення декількох, так званих, «агентських проблем» [англ. *agency problems*], що виникають на підприємстві, та які вирішуються, у тому числі, за рахунок належного корпоративного управління [8, с.28-30]:

- 1) проблема між власниками підприємства та його менеджерами щодо забезпечення інтересів власників та одночасним конкурентоспроможним управлінням підприємством (менеджери виступають «агентами» щодо реалізації інтересів власників) – у цьому випадку корпоративне управління покликане встановити чіткий розподіл повноважень між органами управління, визначити умови делегування повноважень від власника підприємства, а також встановити чіткі критерії звітування;
- 2) проблема між мажоритарними та міноритарними власниками щодо пропорційності реалізації їх повноважень – у цьому випадку належна реалізація принципів корпоративного управління має забезпечити справедливий та пропорційний розподіл права участі учасників в управлінні товариством; та
- 3) проблема між підприємством (інтересами власників) та контрагентами такого підприємства (у тому числі, працівниками, клієнтами тощо) – ця проблема пов'язана з необхідністю окреслення чітких правил діяльності підприємства по відношенню до інших

зацікавлених осіб, що виявляється в установленні ризик-орієнтовних підходів до управління підприємством.

З огляду на основні ознаки корпорації, корпоративне управління загалом «торкається таких аспектів, як:

- постановка корпоративних цілей (включаючи визначення економічної вигоди для власників);
- управління поточною діяльністю корпорації;
- врахування інтересів учасників корпоративних відносин;
- забезпечення відповідності корпоративної діяльності і корпоративної культури вимогам діючого законодавства, нормативній базі і загальноприйнятим нормам ділового обороту;
- захист інтересів акціонерів і інвесторів» [7, с.38].

1.2. Система та моделі корпоративного управління

Концепція корпоративного управління найчастіше ототожнюється з поняттям «системи корпоративного управління». Такий підхід пояснюється необхідністю структурування всіх суб'єктів корпоративного управління та окреслення взаємозв'язків між ними. Як зазначає у своїй праці Стрижеус Л.В. посилаючись на працю Буряка П. Ю. та Татарина Н. Б., «Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні» «система корпоративного управління – це організаційна модель, покликана з одного боку, регулювати взаємовідносини між менеджерами компанії та її власниками, а з іншого – узгоджувати цілі різних зацікавлених сторін, забезпечуючи таким чином ефективне функціонування компанії. Корпоративне управління передбачає розподіл прав та обов'язків між учасниками корпоративних відносин, за рахунок чого формується структура завдань щодо діяльності корпорації, способи реалізації поставлених завдань і відстежуються результати діяльності» [10, с.137-138].

Система корпоративного управління так чи інакше завжди будується на інтересі власників підприємства отримати дохід від його діяльності. Адже, «корпоративне управління покликане реалізувати способи, якими «постачальники» фінансів корпорацій забезпечать одержання прибутку від їх інвестиції» [11, с.737]. Однак, надалі побудова корпоративного управління буде залежати від багатьох чинників, наприклад, рівень залученості власників до управління підприємством, контрольованість менеджменту, врахування інтересів працівників, а також ринкові умови, які впливають на необхідність забезпечення належного рівня корпоративного управління. Крім того, система корпоративного управління визначається набором взаємозалежних елементів між основними учасниками системи: розкриття інформації, прозорість, підзвітність, незалежність, плинність кадрів, гнучкість ринків праці тощо. І саме спосіб побудови взаємозв'язків між вказаними елементами визначає економічний успіх різних моделей корпоративного управління [12].

Загалом, структуру чинників, та елементів які впливають на систему корпоративного управління, а також його внутрішню структуру можна зобразити таким чином [13, с.33]:

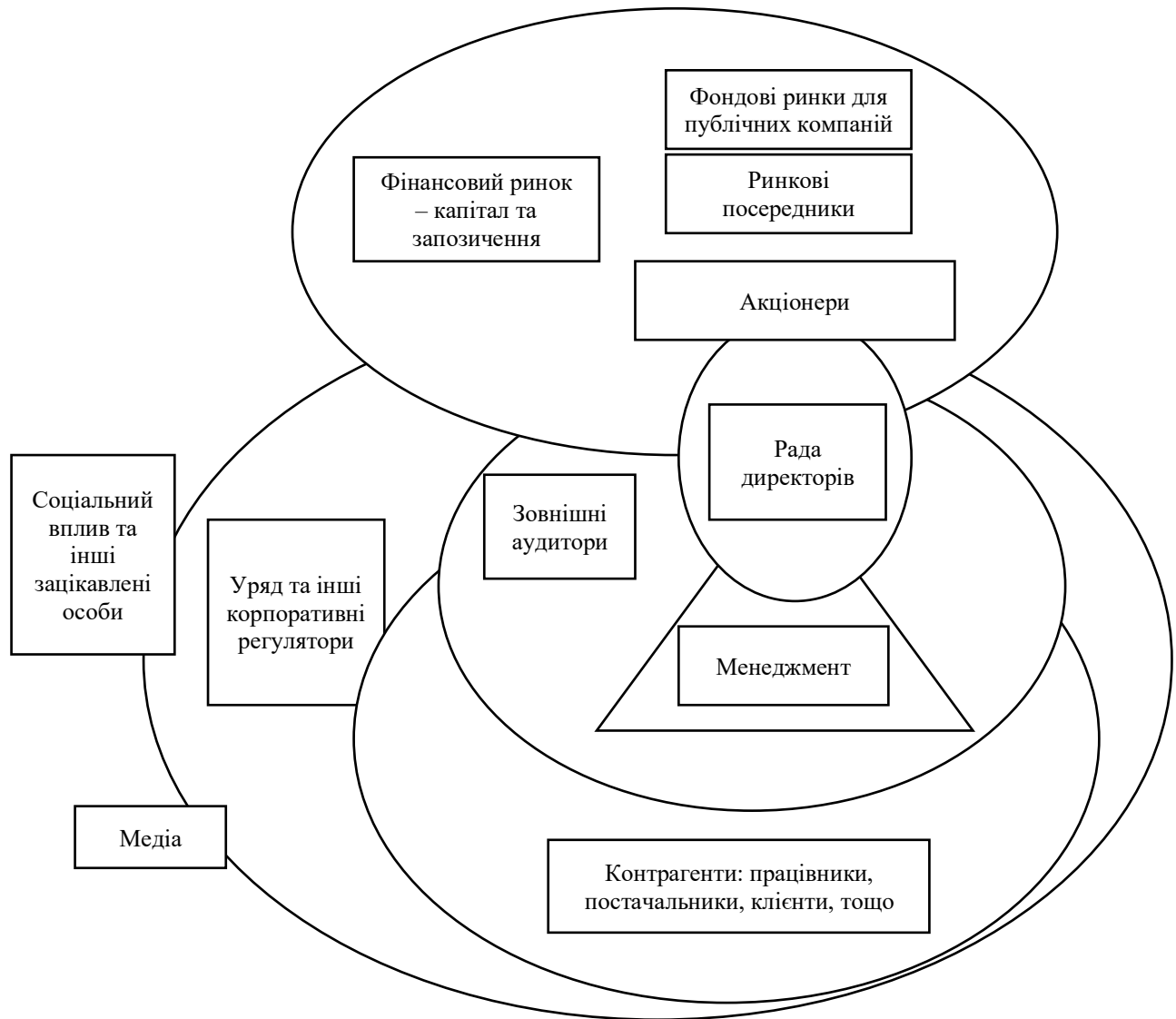


Рисунок 1.1. Приклад зображення системи корпоративного управління

«Існування різних підходів до проблеми побудови структури управління акціонерним товариством обумовлено як історичними факторами розвитку тієї або іншої країни, так і їх економічними, правовими й соціальними особливостями. Так, роль корпоративного управління в тих країнах, де значні пакети акцій сконцентровані в руках окремих суб'єктів, істотно відрізняється від тієї ролі, яку корпоративне управління відіграє у країнах з високим ступенем розпилення акціонерного капіталу» [9, с.38].

Сучасна теорія управління описує декілька класифікацій моделей корпоративного управління. «Наявні моделі корпоративного управління можна розділити на 3 категорії:

- за рівнем концентрації власності (інсайдерська та аутсайдерська моделі);
- за функціональним призначенням ради (англо-саксонська та континентальна); та
- за структурою наглядових та виконавчих органів (унітарна модель та модель подвійних стандартів)» [14, с.42].

Інсайдерська та аутсайдерська моделі корпоративного управління

Найбільш загальною видається класифікація, що побудована на визначенні основної агентської проблеми, навколо якої будується корпоративне управління – необхідність забезпечення інтересів власників підприємства та їх представництва в органах управління. Таким чином, виокремлюють дві найбільш поширені моделі побудови системи корпоративного управління – інсайдерську та аутсайдерську моделі.

За інсайдерської моделі «власність сконцентрована в руках кількох осіб, які володіють великими частками корпоративного майна. Значна частина функцій управління здійснюється юридичними чи фізичними особами і менеджмент перебуває під їх прямим впливом. Інсайдери є і акціонерами, і менеджерами таких корпорацій. (Європа, Японія)» [14, с.26]. Поряд з тим, концентрація основної частки капіталу серед мажоритарних акціонерів зумовлює орієнтацію управління підприємством на максимізацію підвищення його вартості в довгостроковій перспективі [14, с.141].

Таким чином, акціонери, чиї інтереси напряду представлені в органах управління та виконавчих органах підприємства (наприклад, шляхом призначення акціонерів на такі позиції, обрання в органи управління

представників акціонерів, тощо) вважаються «інсайдерами». «Інсайдерами зазвичай є ті акціонери, які володіють контрольним пакетом акцій, тобто мають вирішальний вплив на діяльність підприємства (в Україні, 50 % статутного капіталу + 1 акція)» [14, с.42].

На противагу інсайдерській моделі, у випадку, якщо статутний капітал підприємства поділений між значною кількістю акціонерів, які не мають значного впливу на діяльність підприємства, має місце аутсайдерська модель, а відповідно такі акціонери є «аутсайдерами».

Аутсайдерська модель передбачає «широку акціонерну власність, яка є досить розпорошеною, прийняття рішень залежить від менеджерів, при цьому має місце застосування різних форм перехоплення контролю за корпорацією (США, Англія)» [9, с.26]. В аутсайдерській моделі значне місце займають умови ринків капіталу і робочої сили, що прямо впливає на належний розподіл ресурсів в межах фірм. Вона також покладається на системи зовнішнього контролю для дисципліни та узгодження інтересів менеджерів. Заходи, що використовуються для підвищення відповідальності керівників, включають схеми компенсації, такі як премії на основі результатів діяльності, опціони або рішення про підвищення/звільнення на основі результатів діяльності. При цьому раді директорів як виконавчому органу буде надаватись основне місце в структурі управління підприємством [12].

Місце ради в системі корпоративного управління

Як вже зазначалося вище, провідною ознакою концепції корпоративного управління є делегування повноважень щодо управління підприємством від власників до органів такого підприємства. Класичним органом корпоративного управління є так звана рада або рада директорів [англ. board, board of directors]. Поряд з тим, поточне управління здійснюється за рахунок ієрархії виконавчих органів на чолі з виконавчим директором [англ. management and Chief executive officer, CEO].

Відповідно до моделей корпоративного управління, які наразі існують в світі, розрізняють дві моделі ради директорів:

- 1) однорівнева модель, або унітарна модель, притаманна континентальній моделі корпоративного управління (зародилась в Німеччині); та
- 2) дворівнева модель ради, або модель подвійних стандартів, притаманна англо-американській моделі корпоративного управління (зародилась в США).

Костюк О.М. у своїй монографії, посилаючись на працю Резанової Н.С. «Корпоративне управління на порозі XXI століття», наводить їх у такому графічному зображенні [14, с.44]:

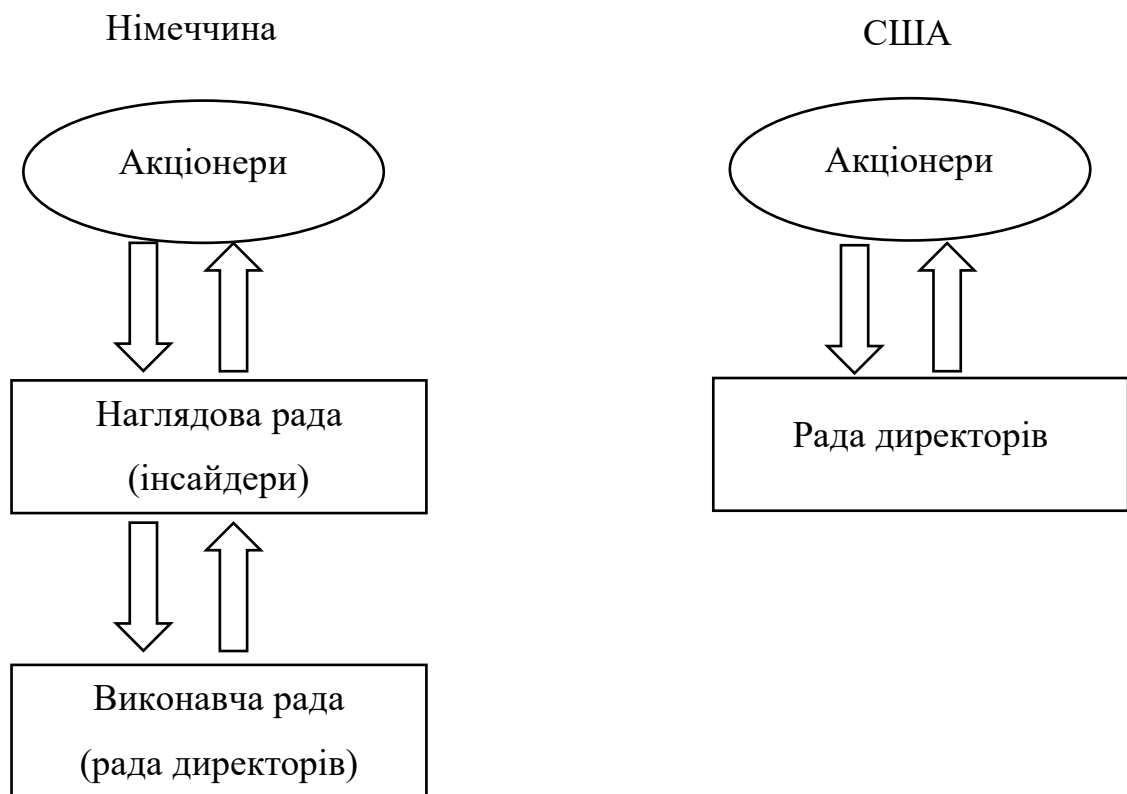


Рисунок 1.2. Моделі ради директорів

Відповідно до вказаної структури, в моделі корпорації США наявний лише один орган управління – рада директорів, яка історично включала як виконавчих (тобто тих, які формували подальшу структуру менеджменту) так і

не виконавчих директорів. Історичний розвиток ринку та теорії корпоративного права привнесли ще одну особливість формування ради директорів – формування у більшості або винятково за рахунок незалежних директорів – тобто тих, хто був повністю незалежним від діяльності компанії та не був представником акціонерів. При цьому, рада директорів діяла як єдиний незалежний орган.

У 1970-их роках почався новий етап у розумінні корпоративної структури підприємства. Так, в США у 1972 році Комісія з цінних паперів та фондового ринку (англ. The United States Securities and Exchange Commission) встановила вимогу формування в публічних компаніях постійнодіючого аудиторського комітету винятково з незалежних директорів ради директорів. Аудиторський комітет мав стати новим обов'язковим елементом в системі корпоративного управління та забезпечити належний зв'язок між радою та підрозділами внутрішнього аудиту підприємства [13, с.9]. Крім того, ще одним елементом корпоративного управління став комітет з призначень, основною функцією якого став відбір незалежних директорів до ради підприємства.

Вказана модель в подальшому сформувала такі основні ознаки компетенції унітарної ради [13, с.13,16]:

- рада директорів відповідала за формування стратегічного напрямку діяльності підприємства, визначення його бізнес-планів та затвердження політик;
- рада призначала виконуючого директора;
- рада відповідальна за призначення зовнішнього аудитора, періодичну оцінку роботи менеджменту та виконуючого директора, тощо.

В цей же час в Європі (в першу чергу в Німеччині) сформувався новий підхід до структури ради директорів, а саме формування двох окремих органів – наглядової ради та виконавчої ради. Вказані органи мали бути взаємозалежними за рахунок відповідного розподілу повноважень, коли певні рішення після їх

розгляду виконавчою радою мали додатково затверджуватись наглядовою радою. При цьому, основна функція наглядової ради були в контролі та нагляді за операційною діяльністю, що здійснювалась виконавчою радою. Таким чином, в структурі корпоративного управління формуються два органи – наглядова рада, яка перебрала на себе компетенцію, що в унітарній моделі належала раді директорів, а відповідно отримала статус наглядового органу та органу стратегічного управління, та виконавча рада, що здійснювала винятково функції поточного управління підприємством. Обидві ради хоча і були незалежними одна від одної, однак мали підвищену взаємозалежність у порівнянні з унітарною моделлю.

Англо-американська, німецька та японська моделі

На основі вищенаведених моделей побудови структури корпоративного управління, та, серед іншого, ради директорів, виокремлюють 3 моделі корпоративних відносин, що визначають відповідне корпоративне управління: англо-американську, японську і німецьку (західноєвропейську) моделі.

Англо-американська модель (або ринково-орієнтована модель) була сформована доктриною англо-саксонського корпоративного права на основі аутсайдерської моделі і знайшла своє втілення в таких країнах як Великобританія, США, Австралія, Канада, які історично мали розвинений ринок капіталу та присутність різних типів інвесторів в капіталі підприємств. Присутність значної кількості інвесторів в капіталі корпорацій (кожен з яких міг не мати достатньої частки капіталу для здійснення контролю або представництва інтересів в поточному правлінні) зумовлювала необхідність забезпечення їх інтересів за рахунок окремого незалежного органу. Таким чином, головною ознакою цієї моделі корпоративного управління є делегування основної частки функцій з управління корпорацією від формальних власників (загальних зборів акціонерів) до ради директорів, яка при цьому створює розгалужену систему комітетів та інших допоміжних органів. «Як правило, у Великобританії і США

кількість членів ради директорів менша ніж у Японії і Німеччині. Так, результати опитувань деяких американських корпорацій свідчать про те, що кількісний склад ради директорів порівняно з 1998 р. значно зменшився. Наприклад, молоді компанії мають взагалі невеликі ради (5-7 осіб), що складаються головним чином з інвесторів і керуючих, а більші компанії, які мають більш розгалужену систему акціонерної власності, формують ради з 10 осіб» [9, с.42]. При цьому, в такій моделі відсутня окрема наглядова рада, а рада директорів представлена як виконавчими на і невиконавчими директорами, що надає можливість об'єднувати в єдиному органі як функції поточного управління так і додаткового контролю.

Крім того, «в англо-американській моделі, на відміну від інших моделей, найбільш значущим елементом системи корпоративного управління й зовнішньою формою прояву контролю за діяльністю корпорації є інститут розкриття інформації» [16, с. 290].

На противагу англо-американській моделі виступає німецька модель, представлена в таких країнах як Німеччина Австрія, Швейцарії, а також опосередковано в Скандинавських країнах, Франції, Голландії та Бельгії. Саме ця модель, а також японська модель є прототипами інсайдерської системи структурування корпоративного управління, як утворювалась, як правило, шляхом «захоплення суттєвих прав контролю менеджерами чи працівниками минулого державного підприємства в процесі його акціонування» [7, с.46]. Як зазначає Романюк В.М. «для німецької моделі притаманним є принцип повної соціальної взаємодії всіх зацікавлених у діяльності корпорації ключових учасників: акціонерів, менеджерів, ради директорів, працівників, банків, громадських організацій.... Німецька модель корпоративного управління характеризується висококонцентрованим акціонерним капіталом на основі, насамперед, власних коштів, основного для корпорації банку і невеликим розпиленням акцій серед приватних інвесторів. Банки в даній моделі і обслуговують населення через видачу банківських депозитів, і видають кредити корпораціями, і одночасно є власниками цінних паперів різних компаній.

Представники банків вибираються в ради директорів, їх представництво у складі ради директорів постійне» [16, с.290].

Німецька модель корпоративного управління характеризується наявністю двох окремих органів – наглядової (спостережної) ради та ради директорів (правління). «До повноважень спостережної рада 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. [5, с.21]»

«Японська модель корпоративного управління має найбільшу специфіку. Вона склалася під впливом національних традицій і характерна тільки для Японії. Однак необхідно зауважити, що вплив на неї також зробила американська військова адміністрація в період після Другої світової війни. Модель є багатосторонньою і базується навколо ключового банку і фінансово-промислової мережі, або «кейрецу» (фінансово-промислові групи, що виникли у другій половині XX-го століття як альтернатива «дзайбацу», які концентрують власність у руках окремих сімейних кланів). Ключовими учасниками моделі, що мають величезний вплив, є кейрецу і основний банк. Японські компанії найтіснішим чином пов'язані і з кейрецу (загальним капіталом, спільним лобіюванням своїх інтересів у різних сферах діяльності), і з банками (які виконують одночасно кілька функцій, обслуговуючи розрахунковий рахунок корпорації, виступаючи її кредитором і одночасно надаючи консультаційні послуги)» [16, с.291].

Японську модель корпоративного управління можна зобразити так [5, с.25]:

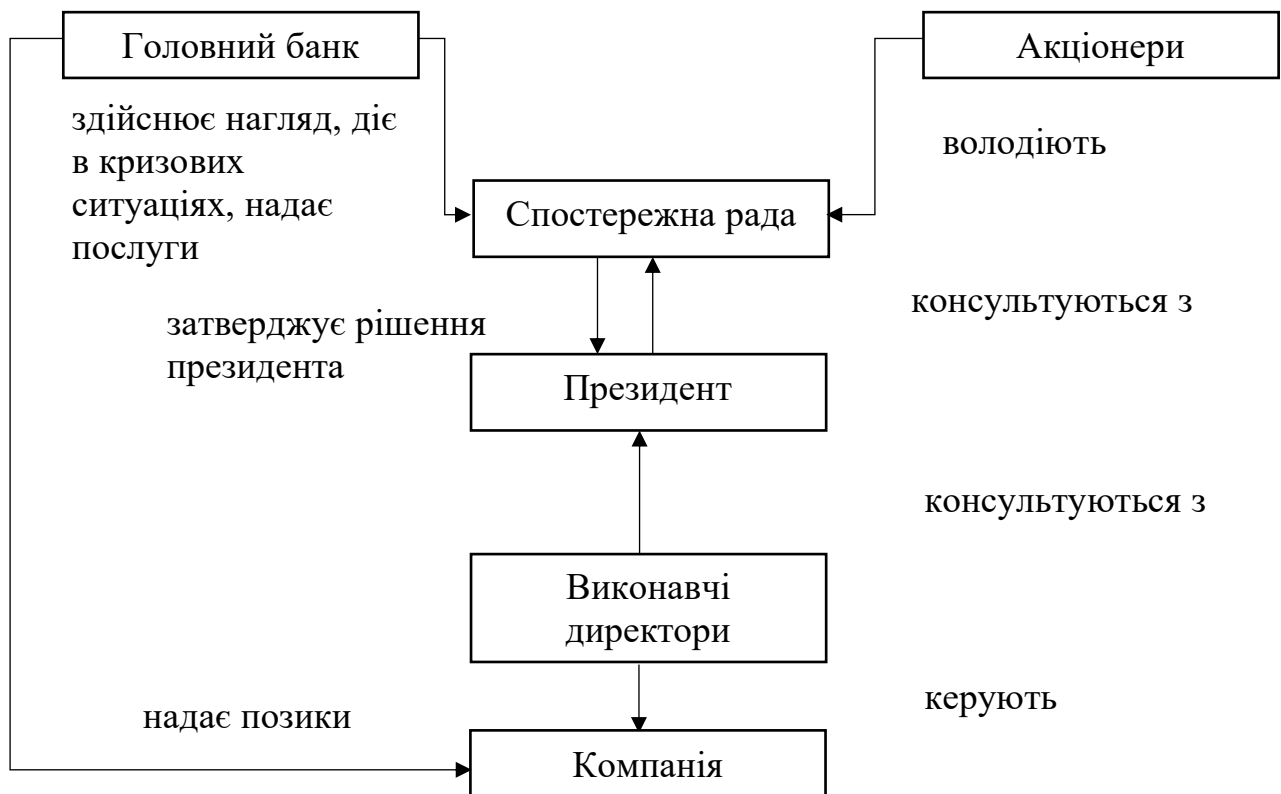


Рисунок 1.3. Японська модель корпоративного управління

Романюк В.М. наводить систематизує ознаки вказаних моделей наступним чином [16, с.289]:

Таблиця 1.2. Основні ознаки моделей корпоративного управління

Вид моделі	Основні характеристики	Система органів управління	Основні недоліки моделі
Англо-американська модель	– значна розпорошеності акціонерного капіталу; – жорсткі вимоги щодо розкриття інформації; – висока ліквідність фондового ринку; – висока вартість залучення капіталу	Унітарна, оскільки в раду директорів входять інсайдери та аутсайдери	Наявність конфлікту інтересів інвесторів, що прагнуть високих прибутків, та керівництва компанії, що орієнтується на короткотермінові цілі
Німецька модель	– концентрація власності в руках середніх та великих	Дворівнева, передбачає розрізнення функцій	– низький рівень інформаційної прозорості

	акціонерів при значному їх перехресному володінні; – великий вплив банківських формувань; – низька вартість залучення капіталу	наглядової ради та правління	акціонерного товариства; – складна схема інвестування; – неналежна увага до захисту прав дрібних акціонерів
Японська модель	– об'єднання бізнесу з боку окремих компаній в групи; – високий відсоток банків і різних корпорацій у складі акціонерів; – банківська система відрізняється міцними зв'язками. Основним джерелом фінансування є власний банк, що знижує вплив фондового ринку	– унітарна, орієнтована на соціальну єдність усіх учасників та здійснюється за принципом «рівний серед рівних»; – ради директорів складаються переважно з «внутрішніх» членів; – відсоток незалежних членів надзвичайно низький	– недостатня прозорість інформації про діяльність акціонерного товариства; – низька система захисту прав дрібних акціонерів; – недостатня увага до питань прибуткової діяльності

1.3. Міжнародні стандарти та принципи корпоративного управління

Десятиліття розвитку корпоративного управління в різних правових системах та за різних історичних подій призвели до того, що регулювання та структурування корпоративного управління виходить за межі окремих підприємств. Відтак, корпоративне управління зазнає свого регулювання на декількох рівнях, які разом утворюють систему стандартів корпоративного управління. По-перше, це національний рівень, на якому законодавство окремих країн закріпило основні правила та стандарти корпоративного управління підприємствами, що притаманні конкретній економіко-правовій системі та умовам розвитку такої держави. «Результатом такої роботи стала поява в різних країнах так званих кодексів корпоративного управління – зведень добровільно

прийнятих стандартів та внутрішніх норм, що встановлюють і регулюють порядок корпоративних відносин.

Найбільш відомими стандартами національного рівня є:

- Кодекс Кедбері, сформований Радою інформації Лондонської фондової біржі та професійною спілкою бухгалтерських службовців;
- Кодекс найкращої практики для німецького корпоративного управління, підготовлений Німецької групою з корпоративного управління;
- Рекомендації комітету з питань корпоративного управління, підготовлені групою, створеною Національною радою французької промисловості, Французькою асоціацією приватних підприємств і Рухом французьких підприємств;
- Основні принципи та напрямки корпоративного управління в США, підготовлені Каліфорнійським пенсійним фондом цивільних службовців у відставці, що є найбільшим у світі пенсійним фондом і одним із найбільших світових інституціональних інвесторів» [9, с.24-25].

В подальшому, деякі з таких стандартів кодексів корпоративного управління отримали своє закріплення в законодавстві держав, і стали обов'язковими для всіх підприємств, а деякі залишились складовими кращих практик управління. Наприклад, стандарти звітування та розкриття інформації, а також процедури прийняття рішень органами управління належать до імперативних у багатьох країнах, у тому числі в Україні.

Поряд з тим, стандарти корпоративного управління на національному рівні можуть закріплюватись в декількох формах. Наприклад, в США вимоги до корпоративного управління встановлюються федеральними законами та законами штатів, загальними принципами звичаєвого права, судовою практикою, а також правила фондових ринків.

Національні стандарти корпоративного управління знаходять своє вираження і доповнення стандартах окремих підприємств. В залежності в розміру підприємства, його фінансових можливостей та розміру капіталу, залученості різних типів інвесторів, та моделі діяльності, принципи корпоративного управління можуть зазнавати значного розширення у внутрішніх кодексах корпоративного управління, що призводить до виникнення нових інструментів та механізмів системи управління відносно імперативних норм законодавства.

Аналіз та класифікація національних та внутрішніх стандартів корпоративного управління призвели до виокремлення загальних принципів корпоративного управління, що знайшли своє закріплення на міжнародному рівні. Цікавий погляд на систематизацію стандартів та принципів корпоративного управління підприємствами має Г.В.Назарова, яку у своїй праці цитують І.А.Ігнат'єва та О.І.Графонова [7, с.62]:



Рисунок 1.4. Систематизація принципів управління корпораціями

Керівну роль з розробки уніфікованих міжнародних принципів корпоративного управління взяла на себе Рада ОЕСР, результатом чого стало видання Принципів корпоративного управління ОЕСР (далі – «Принципи ОЕСР 1999 року») [1]. І хоча в системі міжнародних принципів корпоративного управління також окреме місце займають принципи Європейського банку реконструкції та розвитку (Sound business standards and corporate practices, 1997), роз'яснення Принципів ОЕСР Міжнародною мережею корпоративного управління (International Corporate Governance Network (ICGN) від 1999 року та принципи Конфедерації європейських асоціацій акціонерів «Євроакціонери», саме Принципи ОЕСР 1999 року стали найбільш вживаним та визнаним стандартом корпоративного управління.

У преамбулі Принципів ОЕСР вказується: «Протягом останніх років це відповідає дійсності в країнах ОЕСР, в яких проведено значну роботу щодо покращення корпоративного управління. Нещодавня фінансова криза в Азії та інших країнах також чітко показала, чому питання прозорості та підзвітності в корпоративному управлінні є дуже важливими для довіри інвесторів та загальнонаціональних економічних показників.... Хоча держава відіграє центральну роль у формуванні правового, інституціонального та регулятивного клімату, в якому створюються окремі системи корпоративного управління, основна відповідальність залишається за приватним сектором....[Таким чином,] на своєму засіданні, що проходило на рівні міністрів 27-28 квітня 1998 р., Рада ОЕСР закликала організацію розробити збір стандартів та норм корпоративного управління у співробітництві з урядами країн, іншими зацікавленими міжнародними організаціями та приватним сектором. З метою виконання цього завдання ОЕСР створила спеціальну групу з корпоративного управління, якій було доручено розробити збір принципів, що мають рекомендаційний характер, і на яких базується точка зору країн-членів з цього питання» [1, с.2-4].

Принципи ОЕСР 1999 року носили винятково рекомендаційний характер для країн-учасниць, інших держав та міжнародних організацій. Поряд з тим, саме ці принципи є втіленням кращих практик та стандартів різних моделей

корпоративного управління. Костюк О.М. описує глобальне значення Принципів ОЕСР для окремих підприємств та корпорацій таким чином: «Ступінь дотримання корпораціями базових принципів належного корпоративного управління стає все більш важливим фактором при прийнятті рішень з питань інвестицій. Особливе значення мають відносини між практикою управління корпораціями і більш інтернаціональним характером інвестицій. Міжнародні потоки капіталу дають компаніям можливість знаходити джерела фінансування, використовуючи набагато більш широке коло інвесторів. Якщо країни хочуть скористатися всіма перевагами глобального ринку капіталу та залучити довгостроковий капітал, методи корпоративного управління повинні бути переконливими і добре зрозумілими по різні боки кордонів. Навіть в тому випадку, якщо корпорації не покладаються головним чином на іноземні джерела фінансування, прихильність належної виробничої практики корпоративного управління допоможе зміцнити довіру внутрішніх інвесторів, зменшити вартість капіталу і в кінцевому підсумку стимулювати більш стабільні джерела фінансування» [14, с.24].

Принципи ОЕСР 1999 року ідентифікують таких учасників відносин у сфері корпоративного управління:

- 1) акціонери – мажоритарні та міноритарні, чий інтереси знаходяться в постійному балансуванні; при цьому акціонери можуть як мати інтерес в більшому представництві в управлінні товариством, так і бути пасивними спостерігачами;
- 2) спостережна рада;
- 3) правління (рада директорів);
- 4) кредитори, які можуть чинити вагомий вплив на ефективність корпоративного управління та діяльність товариства загалом; та
- 5) працівники товариства та інші зацікавлені особи.

Саме взаємовідносини між вказаними суб'єктами дали змогу уніфікувати принципи корпоративного управління щодо таких галузей:

- права акціонерів;

- однаково справедливе ставлення до акціонерів;
- роль зацікавлених осіб в управлінні товариством;
- розкриття інформації та її прозорість;
- обов'язки спостережної ради.

Аналіз Принципів ОЕСР 1999 року дає змогу ідентифікувати такі основні принципи належного корпоративного управління та їх ознаки відповідно до вказаних галузей [1]:

Таблиця 1.3. Основні принципи корпоративного управління ОЕСР

Галузь принципів	Принципи
Права акціонерів	1) До основних прав акціонерів належать права на: (i) надійні методи реєстрації власності; (ii) передачу акцій; (iii) регулярне та своєчасне отримання необхідної інформації про товариство; (iv) участь та голосування на загальних зборах акціонерів; (v) участь у виборах ради; (vi) частку в прибутку товариства; 2) Акціонери мають право на участь та отримання достатньої інформації стосовно основних рішень, прийнятих на товаристві; 3) Акціонери повинні мати можливість ефективно брати участь та голосувати на загальних зборах акціонерів; 4) Підлягають оприлюдненню (розкриттю) структура капіталу товариства; 5) Мають забезпечуватись інтереси інвесторів: (i) для того, щоб інвестори розуміли свої права та засоби правового захисту, мають чітко формулюватися й оприлюднюватися правила та процедури, що регулюють придбання корпоративного контролю; (ii) акціонери, в тому числі інституціональні інвестори, мають враховувати, які витрати та зиски несе використання ними свого права голосу;
Однаково справедливе ставлення до акціонерів	Система корпоративного управління повинна забезпечувати однаково справедливе ставлення до акціонерів, включаючи дрібних та іноземних акціонерів: 1) у межах одного класу всі акціонери повинні мати однакові права голосу; 2) будь-які зміни прав голосу мають затверджуватися голосуванням акціонерів; 3) регламент та процедура проведення загальних зборів акціонерів мають забезпечувати однаково справедливе ставлення до всіх акціонерів;

	4) будь-які операції у власних інтересах та операції з використанням закритої інформації повинні бути заборонені. 5) члени ради та правління зобов'язані повідомляти про будь-яку матеріальну зацікавленість в угодах або питаннях, що стосуються товариства.
Роль зацікавлених осіб в управлінні товариством	Система корпоративного управління: 1) має забезпечувати дотримання захищених законом прав зацікавлених осіб, закріплених законодавством, наприклад, трудовим законодавством, торговим, контрактним правом і законодавством про банкрутство (неплатоспроможність). 2) повинна дозволяти участь зацікавлених осіб у заходах для підвищення ефективності діяльності товариства. Прикладами механізмів залучення зацікавлених осіб до такої роботи є: (i) представництво працівників у раді, (ii) плани володіння акціями для працівників товариства або інші механізми розподілу прибутку чи процеси управління, в яких під час прийняття певних ключових рішень враховується точка зору зацікавлених осіб.
Розкриття інформації та її прозорість	Система корпоративного управління повинна забезпечувати своєчасне й точне розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються товариства: 1) Результати фінансової та операційної діяльності товариства; 2) Завдання товариства, політику в галузі ділової етики, навколишнього середовища та інші зобов'язання в сфері публічної політики; 3) Володіння значними пакетами акцій та права голосу – таке розкриття може включати інформацію про основних акціонерів та інших осіб, які контролюють або можуть контролювати компанію, включаючи дані про особливі права голосу, угоди між акціонерами, володіння контрольним або значним пакетом акцій, взаємне володіння акціями та взаємні гарантії; 4) Членів ради та правління, а також розмір їхні винагороди.
Обов'язки спостережної ради	Система корпоративного управління має забезпечувати стратегічне керівництво товариством, ефективний нагляд за діяльністю правління з боку ради, а також відповідальність цієї ради перед товариством та акціонерами.

Особлива увага в Принципах ОЕСР 1999 року надається саме місцю наглядової (спостережної) ради в діяльності товариства та закріплює її основні види відповідно до вказаних вище моделей корпоративного управління – з однорівневою та дворівневою структурою: «Структура та процедури ради

варіюються як в країнах-членах ОЕСР, так і в інших країнах. У деяких країнах існує дворівнева рада, де два різних органи виконують, відповідно, наглядові та управлінські функції. За такої системи, як правило, існує «спостережна рада», до складу якої входять особи, які не є виконавчими директорами товариства, і «правління», що повністю складається із виконавчих директорів товариства. В інших країнах існує унітарна система ради, в якій представлені як виконавчі директори товариства, так і особи, що не перебувають у трудових відносинах з товариством» [1, с.27].

Відповідно до Принципів ОЕСР 1999 року, наглядова (спостережна) рада як орган корпоративного управління має виконувати такі ключові функції:

- 1) Переглядати й спрямовувати корпоративну стратегію, основні плани дій, політику управління ризиками, річні бюджети та бізнес-плани, окреслювати орієнтири ефективності, здійснювати нагляд за виконанням планів та роботою товариства, а також контролювати основні витрати придбання та продажу;
- 2) Підбирати ключові управлінські кадри, призначати їм винагороду, здійснювати нагляд за їхньою діяльністю і, в разі необхідності, звільняти їх та планувати процедуру наступництва;
- 3) Переглядати винагороду, що отримують члени ради та правління товариства, забезпечувати формальний та прозорий процес висунення кандидатів для обрання до складу ради;
- 4) Відстежувати й врегульовувати потенційні конфлікти інтересів членів правління, ради та акціонерів, включаючи нецільове використання активів товариства та зловживання під час укладання угод з особами, що пов'язані з товариством;
- 5) Забезпечувати правильність системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності товариства, включаючи проведення незалежних аудиторських перевірок, а також створювати необхідні системи контролю, зокрема, системи моніторингу ризиків, фінансового контролю та контролю за дотриманням законодавства.

8 липня 2015 року текст Принципів ОЕСР 1999 року був переглянутий з подальшим затвердженням нової редакції Принципів корпоративного управління G20/ОЕСР 15-16 листопада 2015 року (далі – «Принципи ОЕСР 2015 року») [17].

Принципи ОЕСР 2015 року загалом зберегли структури та ключові засади здійснення корпоративного управління у порівнянні з редакцією Принципів ОЕСР 1999 року. При цьому нова редакція містила новий розділ, присвячений принципу забезпечення основ для ефективної структури корпоративного управління, що передбачав такі засади [17]:

- структура корпоративного управління повинна стимулювати прозорі і справедливі ринки і ефективний розподіл ресурсів. Вона повинна відповідати вимогам верховенства закону і підтримувати ефективний нагляд і правозастосування;
- розробка структури корпоративного управління має здійснюватися з урахуванням впливу на загальні показники економічної діяльності і стимули для учасників ринку;
- має бути забезпечений чіткий розподіл обов'язків між різними органами в країні для забезпечення належного нормативного регулювання корпоративного управління, громадських інтересів та прав людини;
- наглядові і правозастосовні органи повинні мати повноваження і ресурси, необхідні для професійного виконання своїх обов'язків;
- транскордонне співробітництво має розширюватися, в тому числі за рахунок двосторонніх і багатосторонніх домовленостей щодо обміну інформацією.

Саме Принципи ОЕСР 2015 року найбільш влучно підкреслили стан розвитку та гнучкість корпоративного управління таким:

«Правові та регуляторні елементи структури корпоративного управління можуть бути практично доповнені елементами «м'якого права», які базуються

на принципі «дотримуйся або поясни», наприклад, кодексами корпоративного управління, що забезпечують гнучкість і відображають специфічні особливості окремих компаній. Що добре працює в одній компанії для одного інвестора або окремого зацікавленої особи, не обов'язково може бути застосовано в загальному до корпорацій, інвесторів і зацікавлених осіб, які здійснюють діяльність в іншому контексті і при інших обставинах. По мірі накопичення нового досвіду і змін комерційних обставин різні положення структури корпоративного управління повинні бути переглянуті і, при необхідності, скориговані» [17, с.13].

Висновки до РОЗДІЛУ 1

Вивчення теоретичних засад формування загальної концепції корпоративного управління є ефективним засобом для подальшого опанування знань щодо системи корпоративного управління корпорації будь-якої галузі, у тому числі банків. Ефективне управління корпорацією залежить від багатьох чинників, що можна поділити на три групи: 1) нормативне забезпечення основних засад та принципів формування системи корпоративного управління за рахунок міжнародних стандартів, законодавства окремих держав та регулювання кожної окремої корпорації; 2) інституційне наповнення ринку, в якому функціонує корпорація, тобто наявність зовнішніх регуляторів та інших гравців, які зацікавлені в діяльності корпорації; та 3) розгалуженість внутрішніх інструментів та механізмів корпоративного управління. При цьому, корпоративне управління не має єдиного встановленого переліку ознак, чітке дотримання яких визначає наявність чи відсутність корпоративного управління в окремому підприємстві. Адже саме історичний розвиток концепції корпоративного управління, який мав наслідком формування різних моделей структурування управління на підприємствах, чітко показав, що цей інститут має неодмінно «підлаштовуватись» під різні правові системи, особливості ринків капіталу окремих держав та бути гнучким до потреб суспільства.

Основними факторами, які вказують на формування та розвиток системи корпоративного управління на підприємстві, є:

- розуміння необхідності делегування повноважень з управління підприємством від власників підприємства до органу управління та розрізнення повноважень щодо контролю за діяльністю підприємством та його управлінням; та
- розрізнення органів, які відповідають за стратегічне та поточне управління підприємством, з метою забезпечення подвійного контролю за реалізацією планів діяльності підприємства (які здійснюються одно- або дворівневою радою директорів та менеджментом підприємства).

РОЗДІЛ 2

РЕГУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ

Особливістю корпоративного управління в державних банках є поєднання загальних принципів корпоративного управління, притаманних для будь-якої розвиненої корпорації, з особливими стандартами управління фінансовими установами, а також законодавчим регулювання, притаманним винятково державним банкам. За останнє десятиріччя банківська система України зазнала впливу декількох реформ, покликаних забезпечити її стабільність та ефективність корпоративного управління в окремих банках. Серед іншого, значна увага банківської реформи була зосереджена на оновленні механізмів корпоративного управління в державних банках та належному розподілі повноважень між його органами управління задля забезпечення стабільності всієї банківської системи. Саме тому, з метою вивчення взаємозв'язку між повноваженнями органів управління в державних банках необхідно встановити ключові ознаки та суб'єктів системи корпоративного управління в державних банках, які в подальшому впливають на компетенцію та систему розподілу повноважень між органами управління.

У цьому розділі будуть встановлені ознаки корпоративного управління у фінансових установах, притаманних, у тому числі, для державних банків, досліджені міжнародні стандарти корпоративного управління в банках, а також здійснений аналіз законодавчого регулювання системи корпоративного управління державних банків України в цілому та особливостей закріплення розподілу повноважень між органами державного банку.

2.1. Особливості системи корпоративного управління в банках

Ознаки корпоративного управління в банках як фінансових установах

Особливою формою товариств є банк, який при цьому також вважається фінансовою установою. Саме віднесення банків до фінансових установ визначає окремі його особливості, які впливають на корпоративне управління банків. У своїй статті «Корпоративне управління в банках: дослідження» Джейкоб де Хан та Рцван Влху (менеджери Центрального банку Нідерландів) [Corporate governance of banks: A survey. Jakob de Haan and Razvan Vlahu] називають такі особливості корпоративного управління в банках [18, с.4-5]:

- з огляду на особливе становище банків як посередників на фінансовому ринку, їх падіння може призвести до значних наслідків для всієї фінансової системи; відповідно діяльність банків є набагато більш врегульованою підконтрольною регулятору ніж інші нефінансові установи;
- банки мають розгалужену систему стейкхолдерів, крім лише власників банку, з огляду на значну кількість кредиторів та дебіторів банку; агентська проблема банків поєднує як інтереси власників банку так і інтереси кредиторів банку;
- банки у своїй діяльності покладаються на вкладників, що зумовлює необхідність організації ефективнішої та ризик-орієнтованої системи прийняття рішень;
- банки перебувають під постійним наглядом та впливом регулятора (прим. в Україні – НБУ), чий інтерес до прозорості та стабільної діяльності банку також має підтримуватись; більш того, у регулятора банків є можливість впливати на діяльність банків навіть до рівня зупинення їх діяльності.

Головіна Я.С. у своїй дисертації наводить ще деякі особливості банків, які впливають на їх корпоративне управління:

- «Зв’язок корпоративного управління з управлінням ризиками. Банки проводять операції при високому рівні боргу по відношенню до

акціонерного капіталу. Більшу частину боргу складають кошти вкладників. При цьому банки є схильними до збільшення ризиків. Банківські активи можуть бути ризикованими та неліквідними, що перекладає можливість значних втрат на кредиторів, у тому числі вкладників. Тому основним завданням корпоративного управління в банках є контроль за управлінням ризиками з метою узгодження інтересів акціонерів та кредиторів.

- Більша інформаційна непрозорість банків порівняно із нефінансовими компаніями. Непрозорість пов'язана, насамперед, із технологією банківських операцій. Банківська звітність ускладнена для оцінки якості активів і ризиків та є свідомо непрозорою для інвесторів. Це, у свою чергу, загострює проблему інформаційної асиметрії. ... Отже, для банків постає необхідність встановлення жорстких вимог до розкриття інформації, системи підзвітності та контролю між органами управління» [19, с.18-19].

Міжнародні принципи корпоративного управління в банках

Регулювання діяльності банків та їх системи корпоративного управління, насамперед, залежить від правової системи та юрисдикції, в якій функціонує банк. Саме тому, аналіз системи корпоративного управління банків та її основних елементів варто здійснювати на основі міжнародних стандартів та принципів, що регулюють формування та підтримання корпоративного управління в банках.

Основними міжнародними організаціями, які здійснили значний вплив на формування зазначених принципів є Базельський комітет з питань банківського нагляду [англ. Basel Committee on Banking Supervision], що діє при Банку міжнародних розрахунків [англ. Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements]] (далі – «Базельський комітет»), та який затвердив Принципи корпоративного управління для банків Базельського комітету з

банківського нагляду [англ. Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking Supervision] (далі – «Принципи Базельського комітету») [20] та Європейська банківська установа [англ. European Banking Authority], яка запровадила Рекомендації Європейської банківської установи щодо внутрішнього управління [англ. Guidelines on internal governance by European Banking Authority].

Поряд з тим, найбільший вплив на реформу корпоративного управління в банках України здійснили саме Принципи Базельського комітету, з огляду на що, подальший аналіз системи корпоративного управління буде здійснюватися саме на основі вказаних принципів.

«Базельський комітет наглядових органів був створений керівниками центральних банків у 1975 р. До нього входять керівні представники банківських наглядових органів і центральних банків Бельгії, Канади, Франції, Німеччини, Італії, Японії, Люксембургу, Нідерландів, Швеції, Швейцарії, Великої Британії і Сполучених Штатів Америки....Базельський комітет займається виробленням і координацією основних принципів банківського нагляду і регулювання. Країни-учасниці угоди доручають Базельському комітету підготовку директив, виконання яких обов'язкове для банківських установ у всіх країнах-членах. Такі директиви регулюють різні сторони діяльності банків і, як правило, стають частиною банківського законодавства в цих країнах.»

Відповідно до Принципів Базельського комітету корпоративне управління в банках розглядається як комплекс відносин між керівництвом компанії, його радою, його акціонерами та іншими зацікавленими сторонами, який забезпечує структуру, через яку визначають цілі компанії, способи досягнення цих цілей, а також моніторинг виконання [21].

Корпоративне управління визначає розподіл повноважень та обов'язків, на підставі яких рада та вище керівництво банку веде діяльність та справи банку, включно з тим, як вони:

- визначають стратегію та цілі банку;

- відбирають персонал та здійснюють нагляд за ним;
- керують банківською діяльністю на щоденній основі;
- захищають інтереси вкладників, виконують зобов'язання зацікавлених сторін та беруть до уваги інтереси інших визнаних зацікавлених сторін;
- узгоджують корпоративну культуру, корпоративну діяльність та поведінку з очікуванням того, що банку буде вести свою діяльність в безпечний та надійний спосіб, добросовісно та у відповідності з чинними законами та нормативно-правовими актами; та запроваджує функції контролю.

Одним з головних завдань Принципів Базельського комітету є наголосити на ключових компонентах управління ризиками, таких, як культура ризику, схильність до ризику та їхній зв'язок з допустимим рівнем ризику банку. Принципи також окреслюють специфічні ролі ради, комітетів ради з питань ризику, вищого керівництва та підрозділів контролю, включно з керівником з управління ризиками та внутрішнім аудитом.

Підвищена увага до ризику та супровідні принципи управління включають визначення обов'язків різних сторін організації щодо подолання та управління ризиками. Часто називається як «три лінії захисту», кожна з яких відіграє важливу роль. Напрямок бізнесу – перша лінія захисту – має «право власності» на ризик, через яке він підтверджує та управляє ризиком, на який він наражається під час ведення діяльності. Підрозділ управління ризиками відповідає за подальше виявлення, вимірювання, моніторинг та звітність щодо ризику на рівні підприємства в рамках другої лінії захисту, незалежно від першої лінії захисту. Підрозділ контролю за дотриманням норм (compliance) також вважається частиною другої лінії захисту. Підрозділ внутрішнього аудит у відповідає за третю лінію захисту, проводячи аудиторські перевірки на основі оцінки ризиків та загальні аудиторські перевірки та аналіз, щоб запевнити раду, що загальні принципи управління, включно з принципами управління ризиками,

є ефективними, і що політика та процедури запроваджені і послідовно виконуються [20, с.7].

Таким чином, Принципи Базельського комітету включають такі основні принципи [20]:

Таблиця 2.1. Окремі принципи Базельського комітету

Принцип 1: Загальні обов'язки ради	
Обов'язки ради	Рада несе загальну відповідальність за банк, включно із затвердженням та наглядом за запровадженням керівництвом стратегічних цілей банку, принципів управління та корпоративної культури. Відповідно, рада повинна: - активно брати участь в справах банку та бути поінформованим про суттєві зміни в діяльності банку та зовнішнє середовище; - здійснювати нагляд за розвитком та затверджувати бізнес- цілі та стратегію. банку, а також здійснювати моніторинг їхнього запровадження; - здійснювати нагляд за принципами управління банку та періодично переглядати їх; - разом з вищим керівництвом та керівником з управління ризиками визначати схильність до ризику, з огляду на конкурентне та регуляторне середовище та довгострокових інтересів банку, ризиків та здатності до ефективного управління ризиками; - затверджувати підхід та здійснювати нагляд за запровадженням ключової політики, пов'язаної з процесом оцінки адекватності капіталу банку, планів капіталу та ліквідності, політикою контролю за дотриманням норм та зобов'язаннями, а також системою внутрішнього контролю; - затверджувати річну фінансову звітність та вимагати періодичного незалежного перегляду критично важливих сфер; - затверджувати відбір та здійснювати нагляд за виконанням керівника з управління ризиками, ключових членів вищого керівництва та керівників підрозділів контролю.
Корпоративна культура та цінності	Фундаментальним компонентом хорошого управління є корпоративна культура посилення відповідних норм для відповідальної та етичної поведінки. Ці норми є особливо важливими з точки зору поінформованості банку щодо ризиків, поведінки з прийняття ризиків та управління ризиками (тобто «культури ризиків» банку).

	Кодекс поведінки банку або кодекс етики, або схожа політика, повинні визначати прийнятну та неприйнятну поведінку.
Нагляд за діяльністю вищого керівництва	Рада має обрати Головного виконавчого директора (CEO), а також може обирати інших представників керівного складу, включаючи представників вищого керівництва. Рада має здійснювати нагляд за діяльністю вищого керівництва. Представники вищого керівництва повинні надавати йому звіти про свої дії та повідомляти про можливі наслідки (включаючи звільнення) у разі невідповідності їхніх дій вимогам ради. Такі вимоги включають дотримання цінностей банку, обсягів ризиків, які він готовий прийняти, та культури управління ризиками за будь-яких обставин.
Принцип 2: Кваліфікація і склад Ради	
Склад	Рада повинне мати відповідні можливості виконувати свої обов'язки та мати склад, який сприяє ефективному нагляду. З цією метою до складу ради має входити достатня кількість незалежних директорів. Членами ради повинні бути особи, які мають відповідні навички, відмінні характеристики та досвід, та спільно мають необхідний рівень кваліфікації, що відповідає розміру, складності структури та профілю ризиків банку.
Обрання та кваліфікація членів ради	Рада має чітко й точно визначити порядок виявлення, оцінки та обрання кандидатів у члени ради. Якщо іншого не вимагає закон, рада (а не керівництво) призначає кандидатів та підтримує складання відповідних планів наступництва членів ради. Банк повинен сформувати комітет з відбору кандидатів або інший подібний орган, до складу якого має входити достатня кількість незалежних членів ради, який має виявляти і призначати кандидатів згідно з вищенаведеними критеріями.
Принцип 3: Структура та методи роботи ради	
Організація та оцінка діяльності ради	Рада повинна мати таку структуру з урахуванням її функцій з управління, розміру та роботи комітетів, яка забезпечуватиме ефективне виконання нею обов'язків з нагляду тощо. Це передбачає наявність у ради достатнього часу і засобів для раціонального обговорення та охоплення всіх необхідних аспектів з належною ретельністю. Рада має підтримувати та періодично оновлювати правила організації, внутрішні або інші подібні документи, в яких окреслено організаційну структуру, права, обов'язки та основні види діяльності.
Роль голови ради	Голова ради відіграє вирішальну роль у забезпеченні належного функціонування ради. Голова очолює роботу ради та несе відповідальність за його ефективну роботу, підтримуючи відносини

	довіри між членами ради. Голова ради повинен мати необхідний досвід, компетентність та особисті якості для виконання таких обов'язків. Голова ради повинен забезпечувати прийняття відповідних інформованих рішень.
Комітети ради	З метою підвищення ефективності та посилення уваги до окремих питань рада може формувати спеціальні комітети та управляти їхньою діяльністю за участі всіх членів ради. Численність і види комітетів залежать від багатьох факторів, у тому числі від розміру банку та його ради, видів діяльності банку та профілю ризиків. Кожен комітет має підготувати статут або інший документ, в якому окреслено обов'язки, сфера діяльності та робочі процедури. Голова комітету має бути незалежним невиконавчим членом ради.
Конфлікт інтересів	Конфлікт інтересів може виникати внаслідок провадження різних видів діяльності та виконання функцій банку (наприклад, якщо банк видає кредити компанії, а його підрозділ з продажу майнових об'єктів купує й продає цінні папери, випущені такою компанією) або внаслідок відмінності інтересів банку та його клієнтів і членів ради банку або представників вищого керівництва (наприклад, якщо банк налагоджує ділові відносини з підприємством, в якому один із членів ради банку утримує частку участі). Рада має здійснювати нагляд за впровадженням і виконанням політик виявлення можливих конфліктів інтересів. Якщо таким конфліктам запобігти неможливо, їх необхідно урегульовувати належним чином (з урахуванням припустимості відносин або трансакцій згідно з ефективними корпоративними політиками відповідно до державних законів і стандартів нагляду).
Принцип 4: Вище керівництво	Вище керівництво здійснює та керує банківською діяльністю під управлінням і наглядом ради у спосіб, що відповідає стратегії діяльності, схильності до ризиків, політиці оплати праці та іншим політикам, затвердженим радою. Вище керівництво несе відповідальність за делегування обов'язків персоналу та має сформулювати принципи управління, що підтримують підзвітність і прозорість в усіх підрозділах банку.
Принцип 5: Управління в групових структурах	У групових структурах ради материнської компанії несе загальну відповідальність за групу та за забезпечення визначення та впровадження чітких принципів управління з урахуванням структури, діяльності та ризиків для групи та компаній, що входять до її складу.
Принцип 12: Розкриття і	Дотримання принципу прозорості відповідає вимогам щодо продуктивного та ефективного корпоративного управління. Як зазначено у Настановах комітету щодо прозорості діяльності банків,

прозорість інформації	акціонерам, вкладникам та іншим зацікавленим особам і учасникам ринку важко ефективно контролювати та належним чином притягувати до відповідальності ради і вище керівництво у разі недостатнього дотримання принципу прозорості. Відповідно, мета впровадження принципу прозорості під час корпоративного управління полягає у наданні цим особам інформації, що необхідна для оцінки ефективності діяльності ради і вищого керівництва під час управління банком.
------------------------------	---

2.2. Сучасна система корпоративного управління в державних банках України

Започаткована в 2014 році реформа банківського законодавства чітко продемонструвала, що особливе місце в процесі діяльності кожного окремого банку і сталого розвитку всієї фінансової сфери держави займає система корпоративного управління банку як посередника на ринку фінансових послуг і її регулювання з боку держави. Чільне місце в банківській системі України займають державні банки, особливості управління якими були оновлені з урахуванням кращих міжнародних практик корпоративного управління в банках після набрання чинності у 2019 році змін до Закону про банки. Корпоративне управління в державних банках включає, з однієї сторони, чітку ієрархію органів управління і розподілу повноважень між ними в системі організаційної структури банку, а, з іншого боку, окреслює способи взаємодії таких органів та їх взаємозалежності задля автоматизації, належного прийняття рішень в процесі діяльності банку та своєчасного реагування на загрози для банку. Поряд з тим, всі три державні банки України – АТ КБ «Приватбанк», АТ «Укрексімбанк» та АТ «Ощадбанк» – залишаються системно важливими банками з 2016 року, тобто такими, неможливість функціонування кожного з яких може спричинити значний вплив на функціонування банківської системи України в цілому внаслідок великого обсягу його операцій, розгалуженої мережі філій та інших факторів [56]. Таким чином, управління в державних банках має бути чітко врегульованим задля запобігання виникненню кризових ситуацій, пов'язаних з неплатоспроможністю або ліквідацією державного банку.

Реформа банківського законодавства України як передумова запровадження нової системи корпоративного управління в державних банках

Оновлення банківського законодавства стало одним із найважливіших елементів реформи фінансового сектору в Україні починаючи з 2014 року. Саме тоді, на тлі економічної нестабільності, загроз воєнного конфлікту та загальної недовіри до банківських та інших фінансових установ розпочинається спільна робота державних органів над програмою реформи фінансового сектору України та новими підходами до регулювання діяльності банків як ключових гравців на ринку фінансових послуг. Станом на початок 2015 року КМУ назвав головні ознаки системних проблем у фінансовому секторі України, серед яких [22]:

- різке зростання частки проблемних активів на балансах банків;
- суттєвий вплив депозитів із банківського сектору;
- з I кварталу 2014 року до II кварталу 2015 року 47 банків, із них один системно важливий банк, оголошено неплатоспроможними.

Однією із основних причин нестабільності банківської системи визнавався низький рівень корпоративного управління в банках, який не забезпечував належного стратегічного розвитку банків та ризик-орієнтовного підходу до їх діяльності.

НБУ у своїй презентації «Реформа корпоративного управління в банках» наводив такі типові проблеми корпоративного управління в банках [23, с.15]:

- 1) Відсутність бачення у акціонера та керівних органів місця банку у банківському секторі; невизначеність стратегії та абстрактність бізнес-моделі;
- 2) Діяльність органів корпоративного управління, зокрема, наглядової ради та правління деяких банків зосереджена на обслуговуванні пов'язаних осіб;

- 3) Якість персоналу. Колективна кваліфікація органів управління. «Незалежність» незалежних членів ради;
- 4) Організація роботи та розподіл повноважень між членами правління не запобігає ризику конфлікту інтересів;
- 5) Неадекватна система оцінки ризиків. Формалістична робота внутрішнього аудиту.

Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року, затверджена постановою Правління НБУ №391 від 18 липня 2015 року [24] (далі – «Програма»), серед іншого, називала такі наслідки неналежної побудови структури корпоративного управління та розподілу повноважень органів управління у фінансових установах:

- існування на ринку фінансових установ, які не виконують та не мають на меті виконувати функції фінансового посередництва і створюють суттєві системні ризики для сектору
- низький рівень стандартів управління платоспроможністю та ліквідністю банків;
- велика частка кредитів, виданих пов'язаним особам, на балансі банків;
- операційна залежність державних банків;
- зловживання окремими фінансовими установами умовами кредитних договорів.

У Програмі було чітко закріплено, що одним із заходів, покликаним забезпечити фінансову стабільність та динамічний розвиток фінансового сектору, є підвищення рівня корпоративного управління учасників фінансового сектору, що, серед іншого, передбачало [24]:

- удосконалення вимог до рівня корпоративного управління учасників фінансового сектору, у тому числі за рахунок посилення ролі наглядових рад, розбудови інституту незалежних директорів,

визначення підстав та ініціаторів проведення внутрішнього та незалежного аудиту; та

- розробку комплексної стратегії розвитку державних банків.
- Програма стала основою для подальшого оновлення регулювання корпоративного управління державних банків як стратегічно важливих гравців в забезпеченні стабільності фінансового сектору за рахунок упровадження практик приватного сектору.

Система управління в державних банках до 2019 року характеризувалась нечітким розподілом повноважень між Кабінетом міністрів України (далі – «КМУ»), що здійснював окремі управлінські функції щодо банку, та органами управління державного банку – наглядовою радою, як вищим органом управління, та правлінням банку. При цьому, в склад наглядової ради державного банку входили винятково представники держави – 15 членів, призначені Верховною радою України, президентом України і КМУ. [25] «Це створює умови для політичного впливу на членів наглядових рад, а відповідно і на операційну діяльність банків, дозволяє використовувати державні банки у популістських та політичних цілях. Зокрема, вони можуть використовуватись для кредитування підприємств на особливих умовах. Такі наглядові ради не були дієвими, що створювало можливості для корупційних схем у діяльності банків» [26].

Однак, як показує практичний досвід діяльності державних банків, на момент кризи банківського сектору 2014-2015 років саме державні банки мали значні проблеми з кредитоспроможністю, що вказує в першу чергу, серед іншого, на неспроможність вказаної моделі корпоративного управління забезпечити ризик-орієнтований підхід до діяльності державних банків.

Саме тому, особлива увага щодо необхідності оптимізації корпоративного управління в державних банках надавалася з декількох причин:

- 1) за результатами кризи 2014-2015 років обсяг проблемних кредитів державних банків (на кінець 2014 року в Україні банківську ліцензію

мали три державних банки – АТ “Ощадбанк”, АТ “Укрексімбанк”, ПАТ “Держзембанк”) складав близько 18% усієї проблемної заборгованості банківського сектору України; проблемна заборгованість державних банків сягала 56% їх портфелю [27, с.4];

- 2) у 2016 році частка активів державних банків на українському банківському ринку становила близько 26%. При цьому, як український так і світовий досвід показував, що концентрація значної частини банківського сектору у державній власності може призвести до надмірного політичного впливу на діяльність державних банків та запровадження директивних методів прийняття рішень в таких банках, що, у свою чергу, може призвести до уповільнення їх роботи та недотримання чітких цілей розвитку [28, с.6].

Першим етапом, в процесі удосконалення корпоративного управління в державних банках стало розроблення Міністерством фінансів України (далі – «Мінфін») Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору до 2025 року [28] (далі – «Стратегія»), розглянутих на засіданні КМУ 11 лютого 2016 року [29]. У стратегії підкреслювалось, що якість корпоративного управління мала суттєвий негативний вплив на процес формування кредитних портфелів та прийняття інвестиційних рішень державних банків. Поточний рівень участі органів державного управління в процесах прийняття корпоративних рішень, визначений межами чинного законодавства, послаблює здатність банків функціонувати в якості ринкових комерційних установ, не дозволяє забезпечити належний рівень прозорості для потенційних інвесторів і платників податків та не сприяє загальній стабільності державних банків [28, с.4].

Документ закріпив такі основні підходи до управління державними банками [28]:

- для забезпечення діяльності державних банків в інтересах платників податків вкрай важливо, щоб держава управляла своїми

інвестиціями в банках на комерційних засадах; КМУ представляє державу, але держава як контролюючий акціонер не повинна здійснювати той же рівень безпосереднього контролю банків, що і звичайний ринковий контролюючий акціонер;

- впровадження корпоративного управління, позбавленого політичного та адміністративного впливу, можливе шляхом призначення незалежних членів наглядових рад за конкурсним відбором; члени наглядової ради повинні бути незалежними: в них повинні бути відсутні будь-які ділові, сімейні або інші зв'язки із банком (його керівництвом), його мажоритарним акціонером (його керівництвом), що може створювати конфлікт інтересів, який може негативно вплинути на його неупередженість;
- для напрямків, що потребують особливої уваги, буде створено комітети наглядових рад. Комітети є консультативно-дорадчими органами, які створюються для попереднього обговорення найбільш важливих питань, які стосуються діяльності наглядової ради, та підготовки рекомендацій для прийняття остаточних рішень;
- з урахуванням значення банків для фінансової системи, Мінфін розподіляє банки, що знаходяться у державній власності, на системоутворюючі (АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк») та несистемоутворюючі (всі інші). Мінфін визначає наступну мету та стратегічні завдання для цих двох груп банків: (і) системоутворюючі державні банки залишатимуться у державній власності у короткостроковій перспективі, при цьому держава встановлює чіткі принципи розвитку і стратегічні цілі, які банки повинні закласти у свої індивідуальні стратегії; (ii) впровадження кращої практики корпоративного управління та досягнення стратегічних цілей системоутворюючими державними банками створить необхідні умови для їх приватизації в 2018-2019 роках. Це сприятиме

комерційній орієнтації і максимізації доходів банків та, у кінцевому підсумку, підвищить цінність банків для платників податків; держава висловлює твердий намір не бути довгостроковим власником несистемоутворюючих банків та вийти з капіталу цих банків до кінця 2017 року.

- відповідно до світового досвіду типовими проблемами у діяльності державних банків є, серед іншого, (i) наявність політичного впливу на процес прийняття рішень; (ii) підміна корпоративного управління, що базується на кращих міжнародних практиках, директивним підходом з боку урядів, що зумовлює зниження ролі наглядових рад; а тому типовими факторами успішності державних банків є, серед іншого, незалежність наглядових рад та правління банків від політичної кон'юнктури та наявність інших акціонерів в капіталі банків (приватних інвесторів, МФО, тощо);
- метою реформування системи корпоративного управління є приведення її у відповідність до рекомендацій ОЕСР, Європейської комісії, Базельського комітету та НБУ, що має забезпечити стабільність функціонування бізнесу та максимальну оцінку з боку потенційних інвесторів;

З огляду на вищевикладені підходи Стратегії до реформування корпоративного управління в державних банках, стає зрозумілим, що основними кроками реформи було запровадження незалежних наглядових рад з відповідною компетенцією та обмеження впливу держави як акціонера на діяльність державного банку.

З метою імплементації окремих вимог Стратегії було розроблено Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України та затверджено рішенням Правління НБУ № 814-рш від 3 грудня 2018 року (далі – «Методичні рекомендації») [30]. Методичні рекомендації передбачають механізми забезпечення банками ефективного управління,

прийняття керівниками банку узгоджених рішень, підвищення відповідальності, уникнення конфлікту інтересів, сприяння розкриттю інформації та її прозорості.

Однак події на фінансовому ринку кінця 2016 року змусили переглянути Стратегію. 18 грудня 2016 року КМУ прийняв рішення № 961 «Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи», в якому встановлюється, що виходячи з необхідності забезпечення стабільності фінансової системи і захисту прав та охоронюваних законом інтересів вкладників, КМУ постановляє прийняти пропозицію НБУ щодо участі держави в особі Мінфін у виведенні з ринку публічного акціонерного товариства комерційний банк «Приватбанк» [31]. 21 грудня 2016 року було підписано договір про продаж 100% акцій ПАТ КБ «Приватбанк» між Фондом гарантування вкладів фізичних осіб та Мінфіном. З моменту передачі власником 100% акцій банку стала держава в особі Мінфіну [32].

Формально, вкінці 2016 року ПАТ КБ «Приватбанк» не став державним банком, оскільки імперативні вимоги статті 7 Закон України «Про банки та банківську діяльність» (далі – «Закон про банки») в чинній на той час редакції встановлювали, що державний банк створюється за рішенням КМУ, а не будь-який іншим способом [25]. Поряд з тим, фактично ПАТ КБ «Приватбанк» розглядався як державний банк, з огляду на 100% частку держави у його статутному капіталі. Як наслідок, станом на кінець 2018 року, частка банків державного сектору (ПАТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк») в активах системи банків становила 55% (порівняно з 27% у 2015 р.) [33, с.2].

Оновлені Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи) [33] (далі – «Оновлена Стратегія») були підтримані КМУ 21 лютого 2018 року [34] та передбачали такі основні засади реформування корпоративного управління державних банків:

- різноманітний склад наглядової ради, принаймні 2/3 членів якої – незалежні директори (включаючи незалежного голову наглядової

- ради), які обрані за результатами прозорого конкурсного відбору за підтримки міжнародної компанії з добору персоналу;
- наявність комітетів, які очолюватимуться незалежними директорами і прийматимуть рішення з найбільш важливих питань, зокрема комітетів з питань аудиту, винагород, призначень та ризиків;
 - державою буде запроваджено модель незалежного управління з дотриманням зазначених принципів у всіх банках державного сектору;
 - досвідчені управлінські команди, найняті наглядовими радами, у всіх банках державного сектору, з якими укладатиметься договір з чітко встановленими КПЕ, які включатимуть управлінські повноваження, основні фінансові і стратегічні цілі, рівень винагороди, що залежить від результатів діяльності.

Оновлена стратегія також передбачала такі плани виходу держави з капіталу банків державного сектору [33, с.6-7]:

- 3) Очікується, що АБ «Укргазбанк» та ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» досягнуть зазначених умов відносно швидко та будуть повністю приватизовані у строк до 2020 та 2022 років відповідно шляхом продажу міжнародним стратегічним інвесторам або через первинне публічне розміщення акцій (ІРО). Держава буде шукати можливість для реалізації міноритарного пакета акцій АБ «Укргазбанк» міжнародній фінансовій установі у строк до 2019 року;
- 4) Держава розпочне процес скорочення своєї частки у капіталі АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк», але у зв'язку з пріоритетністю дій та спрямуванням зусиль на вихід з АБ «Укргазбанк» та ПАТ КБ «Приватбанк» держава, швидше за все, збереже контрольний пакет акцій в АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк» упродовж наступних п'яти років, але розпочне процес скорочення своєї частки у їхньому капіталі. Діяльність АТ «Ощадбанк» буде націлена на залучення

інвестицій від міжнародних фінансових установ для отримання міноритарної частки (менше ніж 25%) у строк до 2020 року, однак в подальшому держава продовжить скорочувати свою частку участі до 51% або нижче шляхом первинного публічного розміщення акцій або продажу міжнародним інвесторам у строк до 2022 року.

Таким чином, Оновлена Стратегія встановила чітку мету розвитку державних банків – їх подальша приватизація за рахунок міжнародних інвесторів, адже ефективність держави як єдиного акціонера подібних підприємств неодноразово піддавалась сумнівам. З цією метою мала бути переглянута стратегія розвитку вказаних банків та оновлена система корпоративного управління задля забезпечення конкурентоспроможності та підвищення вартості банків. Саме тому, приведення системи корпоративного управління державних банків у відповідність до міжнародних стандартів, у тому числі, за рахунок запровадження інституту незалежної наглядової ради, стало пріоритетом для подальших законодавчих змін.

Результатом реформи корпоративного управління в державних банках стало прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні» № 2491-VIII від 5 липня 2018 року, який серед іншого передбачав внесення змін до статті 7 Закону про банки щодо оновлення системи корпоративного управління державного банку. Відповідні зміни набрали чинності для АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк» 9 лютого 2019 року, а для «націоналізованого» державного банку АТ КБ «Приватбанк» 30 квітня 2019 року [35].

Поняття та система регулювання державного банку в Україні

Відповідно до чинної редакції статті 7 Закону про банки, державний банк – це банк, 100 відсотків статутного капіталу якого належить державі. Державний банк може існувати лише у формі акціонерного товариства. Таким чином,

державний банк поєднує в собі як статус банку, тобто форми фінансової установи, так і статус акціонерного товариства з відповідним регулюванням [36].

Державний банк не є державним підприємством та здійснює свою як діяльність на засадах незалежності від державних органів з огляду на таке:

- відповідно до статті 73 Господарського кодексу України, державне унітарне підприємство утворюється компетентним органом державної влади в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини державної власності, як правило, без поділу її на частки, і входить до сфери його управління. Майно державного унітарного підприємства перебуває у державній власності і закріплюється за таким підприємством на праві господарського відання чи праві оперативного управління [37];
- відповідно до статті 7 Закону про банки, державний банк може існувати лише у формі акціонерного товариства;
- відповідно до статті 5 Закону про банки, банки мають право самостійно володіти, користуватися та розпоряджатися майном, що перебуває у їхній власності;
- держава не відповідає за зобов'язаннями банків, а банки не відповідають за зобов'язаннями держави, якщо інше не передбачено законом або договором; стаття 7 Закону про банки не встановлює особливостей відповідальності держави за зобов'язання державного банку, відповідно до державних банків застосовуються загальні положення;
- органам державної влади і органам місцевого самоврядування забороняється будь-яким чином впливати на керівництво чи працівників банків у ході виконання ними службових обов'язків або втручатись у діяльність банку, за винятком випадків, передбачених законом.

Крім того, відповідно до статті 3 Закону України «Про управління об'єктами державної власності», дія цього Закону не поширюється на управління державними банками, що здійснюється відповідно до Закону про банки [38].

Стаття 7 Закону про банки передбачає, що положення цього закону поширюються на державні банки з урахуванням особливостей, встановлених цією статтею. Положення інших законів України застосовуються до державних банків в частині, що не суперечить цій статті. Крім того, відповідно до статті 6 Закону про банки, законодавство про акціонерні товариства застосовується до банків з урахуванням особливостей, встановлених цим законом. У разі суперечності положень цього закону та законодавства про акціонерні товариства перевагу мають положення цього закону.

Відповідно, регулювання державних банків, у тому числі їх корпоративного управління, передбачає декілька рівнів структури законодавчих актів, окремих статей та підзаконних актів й рекомендацій НБУ:

- Закон України «Про акціонерні товариства» (далі – «Закон про АТ») – до державних банків застосовуються розділи VII – X закону щодо здійснення управління товариством, при тому винятково в тих частинах які не суперечать Закону про банки [39];
- Закон про банки – глава 7 закону визначає загальне регулювання повноважень та взаємовідносин органів управління будь-якого банку у тому числі державного;
- окреме регулювання державних банків встановлене статтею 7 Закону про банки;
- Методичні рекомендації, які хоча і носять рекомендаційний характер, однак дотримання яких вимагається НБУ [30];
- Положення про ліцензування банків, затверджене постановою Правління Національного банку України від 22 грудня 2018 року № 149 (далі – «Положення про ліцензування») [40];

- Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління Національного банку України від 11 червня 2018 року № 64 (далі – «Положення про управління ризиками») [41];
- Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління НБУ № 88 від 2 липня 2019 року (далі – «Положення про внутрішній контроль») [42];
- Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України, затверджене постановою Правління Національного банку України від 10 травня 2016 року № 311 (далі – «Положення про внутрішній аудит») [43].

Особливості системи корпоративного управління в державних банках

Як вже зазначалося вище, діяльність державних банків напряду пов'язана з регулюванням акціонерних товариств та недержавних банків. Відповідно, система корпоративного управління в державних банках України формувалася на основі загальних моделей та принципів корпоративного управління корпорацій, що були описані у РОЗДІЛІ 1, а також з урахуванням особливостей корпоративного управління в банках як фінансових установах, описаних вище.

Українська модель корпоративного управління в державних банках є комбінованим варіантом англо-американської та німецької моделей та має такі ключові ознаки:

Таблиця 2.2. Ознаки моделей корпоративного управління притаманні корпоративному управлінню в державних банках

Ознаки німецької моделі	- наявність єдиного акціонера, який здійснює незначний контроль за діяльністю банку;
--------------------------------	--

	- дворівнева модель ради директорів – формування окремого наглядового органу (наглядової ради) та органу поточного управління (правління)
Ознаки англо-американської моделі	- присутність у наглядовій раді переважної більшості незалежних членів (6 із 9 членів) – аутсайдерів – та 3 представників держави – інсайдерів.; - утворення обов’язкових комітетів наглядової ради; - передача функцій із стратегічного та поточного управління державним банком на розсуд органів управління – наглядової ради та правління банку; - відсутність у наглядовій раді представників працівників та профспілок.

Задля розуміння вказаних ознак, які поєднало в собі корпоративне управління в державних банках, необхідно встановити та проаналізувати статус основних суб’єктів та механізмів в системі корпоративного управління державного банку.

Основними елементами в системі корпоративного управління державного банку є його органи управління – вищий орган (загальні збори учасників/акціонерів, які замінені єдиним власником в особі держави), наглядова рада та правління банку; допоміжними елементами виступають комітети наглядової ради та правління державного банку. Таким чином у державному банку формується система трьох рівнів управління – через акціонера, тобто вищий орган, наглядову раду та правління.

При цьому, саме збалансований розподіл повноважень між цими органами та комітетами є визначальним для забезпечення належного виконання стратегії розвитку банку та забезпечення всіх складових мети корпоративного управління: «забезпечення інтересів акціонера; прибуткова та ефективна діяльність банку та якісний сервіс і захист інтересів вкладників» [23, с.7].

Крім того, система корпоративного управління державного банку залежить й від інших внутрішніх суб'єктів такої системи:

- 1) комітети наглядової ради та комітети правління, які забезпечують діяльність наглядової ради та правління;

Закон про банки не визначає статус таких комітетів (наприклад, самостійні органи банку, структурні підрозділи банку, комітети виконавчого органу тощо). Таким чином, статус таких комітетів визначається внутрішніми документами банку. Статус комітетів впливає, перш за все, на те, до компетенції яких органів управління банку належить їх створення, призначення їх складу та затвердження положень, що регулюють їх діяльність, а також на підзвітність таких комітетів, як показано у таблиці нижче.

Таблиця 2.3. Особливості формування комітетів банку

Статус комітету	Створення та ліквідація комітету	Призначення голови та членів комітету	Затвердження положення про комітет
Окремий орган банку	Загальні збори учасників	Наглядова рада	Наглядова рада (або виконавчий орган, якщо повноваження делеговане рішенням наглядової ради)
Структурний підрозділ банку	Наглядова рада	Наглядова рада / виконавчий орган (за статутом)	
Комітет виконавчого органу	Виконавчий орган (якщо інше не передбачене статутом)	Виконавчий орган (за статутом)	

- 2) підрозділи контролю банку – підрозділ внутрішнього аудиту; підрозділ з управління ризиками; підрозділ контролю за дотриманням норм – а також їх керівники – головні гравці в системі забезпечення контролю та управління ризиками в банку;
- 3) бізнес-підрозділи, урахувуючи підрозділ з роботи з непрацюючими активами (workout unit), та підрозділи підтримки;

4) інші колегіальні органи банку, у разі їх створення.

Поряд з тим, варто зазначити, що система корпоративного управління державного банку формується відповідно до системи контролю, притаманної будь-якому банку України. Відповідно до пунктів 116, 120 та 123 Методичних рекомендацій, ефективна система внутрішнього контролю забезпечує належне функціонування моделі трьох ліній захисту ефективного управління ризиками з чітко визначеними сферами відповідальності за управління ризиками:

- 1) перша лінія захисту - на рівні бізнес-підрозділів банку та підрозділів підтримки діяльності банку;
- 2) друга лінія захисту - на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу комплаєнсу;
- 3) третя лінія захисту - на рівні підрозділу внутрішнього аудиту.

Наглядова рада банку несе відповідальність за організацію та ефективне функціонування системи внутрішнього контролю в банку. Банк забезпечує чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень працівників підрозділів, які забезпечують функціонування моделі трьох ліній захисту.

Особлива модель корпоративного управління була запропонована у проекті Закону про акціонерні товариства № 2493 від 25 листопада 2019 року (далі – «Проект Закону про АТ») [44], яка порівняно нещодавно була презентована Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (далі – «НКЦПФР»). Відповідно до статті 4 вказаного Проекту Закону про АТ, структура управління акціонерним товариством може бути однорівнева та дворівнева. У однорівневій структурі управління органами управління акціонерним товариством є загальні збори та рада директорів. До складу ради директорів входять виконавчі члени (виконавчі директори) та невиконавчі члени (невиконавчі директори), частина з яких може бути незалежними членами ради директорів. Функції, що стосуються керування поточною діяльністю акціонерного товариства здійснюються виконавчими директорами. Невиконавчі директори здійснюють функції щодо управління ризиками та контролю за діяльністю виконавчих директорів та товариства в цілому. У дворівневій

структурі управління органами управління акціонерним товариством є загальні збори, наглядовий орган (наглядова рада) і виконавчий орган (колегіальний або одноосібний). Дворівнева структура управління передбачає чіткий розподіл функцій з безпосереднього керівництва поточною (операційною) діяльністю акціонерного товариства, за виконання яких відповідає виконавчий орган, а також функції контролю за роботою виконавчого органу та інших керівників (у тому числі підрозділів контролю та внутрішнього аудиту), який здійснює наглядова рада [44].

Поряд з тим, частина 5 вказаної статті проекту передбачає, що однорівнева структура управління не може бути запроваджена у акціонерних товариствах, які є підприємствами, що становлять суспільний інтерес [44]. Це прямо унеможлиблює запровадження однорівневої структури корпоративного управління в державних банках, оскільки з визначенням, наведеним в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», банки є підприємствами, що становлять суспільний інтерес [45].

Поряд з тим, у вказаному законопроекті є ще одна особливість, яка полягає у пропозиції виключити з Цивільного кодексу України (далі – «ЦКУ») більшість статей, що стосуються регулювання діяльності акціонерних товариств (статті 153-162), а відповідно визначити у статті 151 ЦКУ, що особливості діяльності акціонерних товариств встановлюються Законом про АТ [45] [46]. Таким чином вказані зміни мають на меті фактичну рекодифікацію ЦКУ та перенесення положень щодо регулювання акціонерних товариств до спеціального закону – Закону про АТ. У такому разі питання щодо встановлення статусу загальних зборів акціонерів, наглядової ради та виконавчого органу (які наразі регулюються статтями 159-161 ЦКУ), що застосовні в загальних рисах, у тому числі, до банків, будуть повністю виключені з такого системоутворюючого акту як ЦКУ. З однієї сторони, таке рішення сприятиме об'єднанню всіх можливих норм, що стосуються діяльності та системи органів акціонерних товариств в одному Законі про АТ, не спричиняючи будь-яких колізій норм з ЦКУ. З іншої сторони, як показує практика останніх років, внесення

кардинальних змін до кодексів в Україні потребує значно глибшої процедури оцінки відповідних законопроектів ніж це робиться у випадку внесення змін до законів. Відповідно, існує ризик, що відсутність закріплених у ЦКУ загальних норм щодо акціонерних товариств призведе до нестабільності в їх регулюванні.

Певний вплив на систему корпоративного управління в державних банках також потенційно може мати «Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації», що був затверджений НКЦПФР 12 березня 2020 року, який хоча і не встановлює окремих ознак корпоративного управління в банках, однак окреслює загальні вимоги до управління в будь-яких акціонерних товариствах. Серед основних принципів кодексу, які можливо застосовувати до державних банків можна назвати [47]:

- **Відданість:** Члени наглядової ради активно сприяють управлінню компанією і досягненню цілей її діяльності.
- **Фідучіарні обов’язки наглядової ради:** наглядова рада є відповідальною, ефективною та підзвітною і діє виключно в інтересах компанії та її акціонерів (вказаний принцип застосовний до звичайних товариств, однак розширюється щодо банків, оскільки наглядова рада має діяти також і в інтересах вкладників та кредиторів банку);
- **Незалежність:** наглядова рада є неупередженою, справедливою і діє незалежно від інтересів окремих груп/осіб і виконавчого органу в інтересах компанії та всіх її акціонерів;
- **Перевірка професійної придатності і доброчесності:** Члени наглядової ради мають бездоганну репутацію, а також знання, навички і досвід, необхідні наглядовій раді для ефективного виконання своїх функцій;
- **Співпраця між виконавчим органом і наглядовою радою:** компанія має ефективний виконавчий орган, який звітує наглядовій

раді і акціонерам про досягнення цілей компанії. наглядова рада і виконавчий орган мають різні функції та сфери відповідальності. Вони ефективно співпрацюють на користь компанії і не втручаються у виконання функцій та сфери відповідальності один одного.

- **Фінансова звітність:** Інформація про фінансові результати та фінансовий стан компанії є об'єктивною, достовірною та зрозумілою, і акціонери впевнені, що вони мають достатню інформацію для ухвалення своїх інвестиційних рішень.
- **Незалежний зовнішній аудит:** акціонери, стейкхолдери і ринки повністю довіряють фінансовій і нефінансовій звітності компанії.
- **Дивіденди і Дивідендна політика:** Дивідендна політика зрозуміла акціонерам і ринкам.
- **Вебсайт компанії:** Вся інформація, призначена для акціонерів, ринків та інших стейкхолдерів, є структурованою і легко доступна на вебсайті компанії.

Розуміння системи розподілу повноважень між органами управління державного банку на пряму залежить від принципів формування таких органів, напрямів та функцій їх діяльності, а також місця таких органів у діяльності державного банку. Нижче наведені основні характеристики органів управління державного банку.

Повноваження вищого органу державного банку

Відповідно до статті 7 Закону про банки, єдиним акціонером державного банку є держава, функції з управління корпоративними правами якої у державному банку здійснює КМУ. Відповідно, КМУ також виконує функції вищого органу управління державного банку. Рішення вищого органу оформлюються актами КМУ, проекти яких готуються і вносяться на розгляд

КМУ Міністерством фінансів України. При цьому особливістю саме державного банку є обмежене коло повноважень вищого органу. На відміну від звичайного банку чи акціонерного товариства, держава як вищий орган має право прийняти рішення винятково щодо того кола питань, яке визначене статтею 7 Закону про банки. Повноваження жодного іншого органу управління не можуть бути передані вищому органу державного банку. Таким чином, законодавець звузив коло повноважень КМУ як вищого органу державного банку та обмежив надмірне втручання в діяльність державних банків.

Поряд з тим, дискусійним залишається визнання держави, тобто єдиного акціонера державного банку, функції якої виконує КМУ, органом управління державного банку, як акціонерного товариства, з огляду на відсутність теоретичного та практичного підґрунтя для закріплення за вищим органом будь-яких інших повноважень крім тих, які покликані забезпечити реалізацію основних прав акціонера. Адже історично однією з визначальних ознак корпоративного управління було саме делегування функцій з управління товариством від акціонерів до ради директорів – одно- чи дворівневої, відповідно до моделей корпоративного управління – з метою реалізації основних прав та інтересів акціонерів. «Тільки найважливіші корпоративні рішення (такі як злиття та поправки до статуту) вимагають ратифікації акціонерів... , і жодна юрисдикція, наскільки нам відомо, не вимагає від акціонерів ініціювати управлінські рішення» [8, с.37].

Як вже зазначалося вище, особливістю здійснення управління в державних банках України стало значне звуження компетенції держави як акціонера державного банку, яка не може бути розширена ні іншими законодавчими актами, ні внутрішніми документами банку, та включає найважливіші корпоративні питання діяльності банку, пов'язані з:

- внесенням змін до статуту, зміною розміру статутного капіталу, емісією, дробленням/консолідацією викупу акцій банку;

- призначенням наглядової ради, визначенням її винагороди, затвердженням її звітів;
- затвердженням річного звіту банку, розподілом дивідендів;
- реорганізацією та ліквідацією банку (стаття 7 Закону про банки).

Вказані повноваження акціонера загалом не стосуються управління банком, а скоріше спрямовані на реалізацію відповідних прав на розпоряджання активами, вкладеними у статутний капітал банку, отримання дивідендів та контроль з діяльністю органу стратегічного управління – наглядової ради. І лише повноваження щодо затвердження основних напрямків діяльності банку, схвалення стратегії розвитку банку та затвердження окремих правочинів, викликають запитання щодо надмірного втручання акціонера в управління державним банком, особливо з огляду на те, що однією з підстав дострокового припинення повноважень наглядової ради є повторне несхвалення вищим органом стратегії розвитку державного банку, затвердженої наглядовою радою (стаття 7 Закону про банки). Саме тому, існують думки щодо недоречності визнання держава як єдиного акціонера вищим органом управління державного банку. Таким чином, варто констатувати певну дефективність такого підходу законодавця до визначення вищого органу управління державного банку в законі та доцільність продовження наукової дискусії з цього приводу. Поряд з тим, Закон про банки чітко закріпив статус вищого органу управління державного банку за його єдиним акціонером, з огляду на що далі в роботі цей термін буде вживатись у відповідному контексті.

Звуження компетенції вищого органу пояснюється необхідністю запровадження в корпоративному управлінні державних банків вимог Рекомендацій Базельського комітету щодо розширення компетенції ради банку, а також деяких релевантних вимог Керівних принципів корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності ОЕСР, відповідно до яких держава повинна дозволити таким підприємствам бути повністю автономними в їх операційній діяльності на досягнення визначених цілей, та має

утримуватися від втручання в його управління.... В якості акціонера, держава повинна дозволити наглядовим радам виконувати їх функції та має поважати їх незалежність [48, с.22].

Повноваження наглядової ради державного банку

Наглядова рада – є колегіальним органом управління державного банку, що в межах своєї компетенції здійснює управління державним банком, а також контролює та регулює діяльність виконавчого органу державного банку з метою виконання стратегії розвитку державного банку стаття 7 Закону про банки).

Відповідно до пункту 28 Методичних рекомендацій, основні функції ради банку визначено в статті 39 Закону про банки, статті 52 Закону про АТ. Закон також дозволяє розширити виключну компетенцію наглядової ради у статуті. Питання, що належать до виключної компетенції наглядової ради, не можуть вирішуватись іншими органи банку, включаючи вищий орган.

Особливістю компетенції наглядової ради державного банку в порівнянні з попередньою версією статті 7 Закону про банки стало значне розширення її повноважень з огляду на зміну підходу до призначення членів наглядової ради, що забезпечує її неупередженість, незалежність та ефективність. Відповідно до чинної редакції статті 7 Закону про банки наглядова рада державного банку складається з дев'яти членів, з яких шість членів є незалежними, а три члени є представниками держави. Незалежність членів наглядової ради забезпечується не тільки особливими критеріями незалежності, встановленим законодавством, але і особливою процедурою конкурсного відбору та призначення членів наглядової ради. Відтак, хоча призначення незалежних членів наглядової ради відноситься саме до виключної компетенції вищого органу, їх відбір здійснюється незалежними міжнародними професійними компаніями з добору керівного персоналу з подальшим схваленням конкурсної комісії відповідно до такого порядку:

- для визначення претендентів на посади незалежних членів наглядової ради державного банку КМУ утворює конкурсну комісію, до складу якої входять один представник від президента України, три – від КМУ та один – від профільного Комітету Верховної ради України, до предметів відання якого належать питання банківської діяльності (далі – «профільний комітет ВРУ»). Вимоги до членів конкурсної комісії визначає КМУ;
- конкурсна комісія перевіряє претендентів на посади незалежних членів наглядової ради на відповідність вимогам, встановленим цим законом;
- претенденти на посади незалежних членів наглядової ради державного банку визначаються шляхом конкурсного відбору в порядку, встановленому КМУ;
- до конкурсного відбору допускаються виключно кандидати, відібрані на умовах відкритого конкурсу компанією з добору персоналу, визначеною КМУ у встановленому ним порядку з числа тих, що мають міжнародний досвід надання послуг з добору керівного складу банків не менш як 10 років. Компанія з добору персоналу подає конкурсній комісії список кандидатів для проведення відбору та підготовки подання вищому органу.

Більш того, ефективність наглядової ради державного банку забезпечується попереднім погодженням НБУ осіб, що обираються до наглядової ради банку та особливим порядком оцінки придатності незалежних членів наглядової ради відповідно до Положення про ліцензування. Поряд з тим, практична реалізація вказаної вимоги виявилася дещо складною, адже погодження НБУ здійснюється лише після фактичного призначення осіб на посаду членів наглядової ради. При цьому, у випадку подальшої незадовільної оцінки НБУ, члени ради звільняються за рішенням вищого органу за недотримання кваліфікаційних та професійних вимог до члена наглядової ради.

Прикладами таких звільнень є події осені 2019 року, коли НБУ через декілька місяців після призначення членів наглядових рад АТ «Укрексімбанк» та АТ «Ощадбанк» не погодив їх кандидатури, що призвело до звільнення таких осіб з відповідних посад.

Інсайдерами наглядової ради державного банку є три представники держави як єдиного акціонера державного банку: один представник держави у наглядовій раді державного банку призначається вищим органом за поданням президента України, один – за поданням КМУ та один – за поданням профільного комітету ВРУ.

Наглядова рада здійснює свою діяльність повноваження відповідно до окремих функцій, закріплених Методичними рекомендаціями, Інструкцією, Положенням про управління ризиками, Положенням про внутрішній контроль та Положенням про внутрішній аудит.

Такі функції можна систематизувати наступним чином:

Таблиця 2.4. Функції наглядової ради державного банку

Методичні рекомендації	Загальний контроль за: - реалізацією стратегії банку, бізнес-плану, політики винагороди, планів діяльності банку; - дотриманням бюджету і планових показників діяльності банку; порядку здійснення операцій із пов'язаними з банком особами; політики системи внутрішнього контролю в банку; політики запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів; порядку виявлення, оцінки та обрання кандидатів у члени ради/правління банку; - виконанням порядку організації функцій управління ризиками, комплаєнсу та внутрішнього аудиту в банку; порядків оцінки ефективності діяльності ради та правління банку в цілому, членів ради та правління банку кожного окремо, комітетів ради та правління банку, підрозділів контролю; - ефективністю організаційної структури банку; внутрішнього контролю, включно системи управління ризиками; форм і порядку подання управлінської звітності.
Положення про	Відповідальність та функції ради банку щодо управління ризиками:

управління ризиками [41]	- забезпечує функціонування та контроль за ефективністю системи управління ризиками; - затверджує внутрішньобанківські документи з питань управління ризиками; - затверджує перелік лімітів (обмежень) щодо кожного виду ризику та процедуру ескалації порушень лімітів ризиків; - ухвалює рішення щодо запровадження значних змін у діяльності банку; - затверджує план відновлення діяльності (Recovery Plan) та забезпечує виконання функцій щодо відновлення діяльності банку; - затверджує призначення та звільнення керівників підрозділу з управління ризиками (CRO) та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс) (CCO); - визначає характер, формат та обсяги інформації про ризики; - уживає заходів щодо запобігання конфліктам інтересів у банку, сприяє їх врегулюванню та повідомляє Національний банк про конфлікти інтересів, що виникають у банку.
Положення про внутрішній контроль [42]	Забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю банку: - затвердження організаційної структури системи внутрішнього контролю банку, уключаючи структури підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс), внутрішнього аудиту; - розгляд питань організації внутрішнього контролю та заходів щодо підвищення його ефективності; - контроль за діяльністю правління банку щодо організації та належного функціонування системи внутрішнього контролю, ужиття заходів щодо своєчасного виконання рекомендацій ради банку, її комітетів з питань організації внутрішнього контролю; - забезпечення функціонування та контролю за ефективністю системи управління ризиками; - затвердження внутрішньобанківських документів з організації та функціонування системи внутрішнього контролю; - розгляд результатів моніторингу ефективності системи внутрішнього контролю.
Положення про внутрішній аудит [43]	Організація внутрішнього аудиту в банку - забезпечення створення та ефективного функціонування підрозділу внутрішнього аудиту (далі – «підрозділ»); - затвердження положення про підрозділ; - затвердження організаційної структури підрозділу;

	- затвердження умов оплати праці керівника та працівників підрозділу; - заслуховування звітів підрозділу; - формування пропозицій і завдань щодо річного плану проведення аудиторських перевірок (аудиту) банку.
--	--

Більш детальний аналіз повноважень наглядової ради буде проведений у РОЗДІЛІ 3 на прикладі АТ КБ «Приватбанк».

Ще однією особливістю наглядової ради в державному банку є мета її діяльності відповідно до статті 7 Закону про банки – діяти в інтересах державного банку відповідно до закону, здійснювати захист прав вкладників, кредиторів та держави як акціонера. Наглядова рада покликана забезпечувати інтереси не тільки єдиного акціонера державного банку, але й здійснювати належне управління державним банком задля захисту прав вкладників та кредиторів – тобто клієнтів банку. Такий підхід ґрунтується на особливостях банку як фінансової установи, неналежне управління якою може призвести не тільки до збитків для власника, однак і здійснити значний вплив на фінансове становище кожного клієнта банку. Більш того, як вже зазначалося, всі три державні банки України є системно важливими банками. Відповідно, стратегічною метою системи корпоративного управління державного банку та належного визначення компетенції наглядової ради є забезпечення прав людини в Україні на гідні фінансові умови життя шляхом недопущення неплатоспроможності державного банку, що може значним чином вплинути на стабільність всієї фінансової та економічної стабільності держави.

Відповідно до статті 7 Закону про банки наглядова рада державного банку в обов’язковому порядку утворює такі комітети, які очолюються незалежними членами наглядової ради:

- 1) комітет з питань аудиту (далі - «аудиторський комітет»);
- 2) комітет з питань ризиків; та
- 3) комітет з питань призначень та винагород посадовим особам.

Порядок утворення і діяльності комітетів наглядової ради державного банку визначається статутом державного банку, положенням про наглядову раду державного банку та положеннями про її комітети. Особливістю комітетів наглядової ради є їх формування винятково з членів наглядової ради.. Обов'язкові функції та повноваження вказаних комітетів закріплені у Законі про АТ та в Методичних рекомендаціях.

Основна функція комітетів наглядової ради полягає у забезпеченні взаємодії наглядової ради з іншими структурними підрозділами та напрямками банку, а також аналіз і підготовка будь-яких питань до розгляду наглядовою радою.

Повноваження правління державного банку

Відповідно до статті 7 Закону про банки, виконавчим органом державного банку, що здійснює поточне управління діяльністю державного банку, є правління державного банку. Голова та члени правління призначаються та звільняються з посади наглядовою радою за пропозицією комітету наглядової ради державного банку з питань призначень та винагород посадовим особам.

Пункт 112 Методичних рекомендацій встановлює, що правління банку утворює постійно діючі кредитний комітет і комітет з управління активами та пасивами. Правління банку може створити інші комітети з урахуванням розміру, особливостей діяльності банку, характеру і обсягів банківських та інших фінансових послуг, профілю ризику банку, системної важливості банку та діяльності банківської групи, до складу якої входить банк.

Закон про банки та Закон про АТ містять лише загальні положення щодо компетенції правління банку (включаючи голову правління) та чітко не регулюють питання розподілу обов'язків між заступниками голови правління та іншими членами правління та визначення їх функціональних повноважень. Поряд з тим, аналіз внутрішніх положень державних банків дає підстави зрозуміти, що члени правління здійснюють свою діяльність за окремими

напрямами діяльності, а відтак кожен член правління відповідальний за певну сферу діяльності банку.

Відповідно до Положення про ліцензування, організаційна структура банку надається у вигляді схематичного зображення, яке повинно містити відомості, серед іншого, про розподіл сфер відповідальності за напрямами діяльності банку (кураторство) між головою та членами правління (зазначаються напрям діяльності банку, а також посада та прізвище, ім'я, по батькові особи, яка здійснює його кураторство), а також про структурні підрозділи (наприклад, департаменти, управління) центрального апарату (головного офісу) банку, що перебувають у прямому підпорядкуванні членів правління (зазначається найменування кожного структурного підрозділу, а також у примітках - короткий опис основних функцій, які він виконує) [40].

Аналіз вищенаведених норм законодавства дає підстави вважати, що відповідно до організаційної структури Банку, що затверджується наглядовою радою, за кожним членом правління закріплюються відповідна посада та напрям діяльності правління, які є взаємозалежними, структурні підрозділи, що перебувають у їх підпорядкуванні, та основні функції.

Висновки до РОЗДІЛУ 2

Відповідно до особливостей діяльності банків як фінансових установ, особлива увага при формуванні системи корпоративного правління в банках надається внутрішньому контролю та оцінці ризиків.

Система корпоративного управління в банках має включати особливі структурні підрозділи, такі як підрозділ з аудиту, підрозділ з комплаєнсу та підрозділ з управління ризиками, та належну структуру взаємозв'язків між ними.

Основними міжнародними стандартами, які закріплюють особливості здійснення корпоративного управління в банках є принципи корпоративного управління Базельського комітету. Вказані принципи підкреслюють керівну роль ради банку (одно- чи дворівневої) в системі організації внутрішнього контролю

в банку та підтримання принципів прозорості, звітування, оцінки ефективності та запобіганню конфлікту інтересів.

Вказані Принципи Базельського комітету стали одним з основних документів для реформи системи корпоративного управління в державних банках України в 2014-2019 році. За результатом реформи оновлено підхід до розподілу повноважень між трьома органами управління державного банку – вищим органом – акціонером, чиї функції здійснює КМУ, наглядовою радою та правлінням. Компетенція вищого органу була звужена до обмеженого вичерпного переліку повноважень, що загалом спрямовувалися на реалізацію основних прав акціонера, в той час як компетенція наглядової ради була розширена з принципом об'єднання наглядових повноважень, повноважень щодо стратегічного управління та контролю.

Основна мета впровадження належного і ефективного корпоративного управління в державних банках включала, серед іншого, підвищення інвестиційної привабливості банків для подальшої їх повної або часткової приватизації.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО БАНКУ

3.1. Взаємозв'язок між повноваженнями органів управління державного банку (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)

Принципи розподілу повноважень між органами управління державного банку, а також взаємозв'язок і взаємозалежність між такими повноваженнями можна встановити в результаті практичного аналізу системи корпоративного управління окремо обраного державного банку. Для цієї роботи одним з найкращих прикладів формування та організації корпоративного управління вбачається АТ КБ «Приватбанк». Можна назвати декілька підстав для обрання саме цього банку для аналізу:

- до отримання статусу державного банку АТ КБ «Приватбанк» був одним з найбільших приватних банків з розвиненою системою корпоративного управління;
- АТ КБ «Приватбанк» належним чином привів у відповідність до чинних вимог законодавства свої внутрішні документи, у тому числі, кодекс корпоративного управління;
- АТ КБ «Приватбанк» має розгалужену організаційну структуру, що сприяє забезпеченню ефективного корпоративного управління за напрямками діяльності банку;
- наглядова рада АТ КБ «Приватбанк» складається з дев'яти членів, з яких 4 незалежні члени є іноземцями, у тому числі голова наглядової ради – Шерон Іскі, «в минулому міжнародний радник Управління технічної допомоги Казначейства США та експерт-консультант МВФ» [49];

- АТ КБ «ПриватБанк» «у 2019 році став єдиною українською фінустановою, представленою в глобальному рейтингу Топ-1000 світових банків, який щорічно публікує британський журнал The Banker. Як повідомляє The Banker у своєму липневому випуску, найбільший український держбанк ПриватБанк у 2019 році посів 7-е місце в глобальному рейтингу банків, що показали найкращу динаміку переходу від збитків до прибутку» [50].

Внутрішні нормативні акти АТ КБ «Приватбанк», що визначають його систему корпоративного управління складаються з:

- статуту АТ КБ «Приватбанк», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 594 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 712) (далі – «Статут») [51];
- положення про наглядову раду АТ КБ «Приватбанк», затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 594 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 712) (далі – «Положення про НР») [52];
- положення про правління АТ КБ «Приватбанк», затверджене наказом Міністерства фінансів України (рішенням єдиного акціонера) від 21 травня 2018 року № 519 (далі – «Положення про Правління»);
- кодексу корпоративного управління АТ КБ «Приватбанк» (далі – «Кодекс»).

Відповідно до пункту 1.7. Кодексу, основними методами здійснення корпоративного управління в банку є [53, с.3]:

- раціональний і чіткий розподіл повноважень між органами управління та контролю, організація їх ефективної діяльності;
- визначення стратегічних цілей діяльності банку та контроль за їх реалізацією (включаючи формування ефективних систем

планування, управління банківськими ризиками та внутрішній контроль); вжиття заходів до запобігання виникненню конфліктів інтересів у банку та сприяння їх врегулюванню;

- визначення правил та процедур, що забезпечують дотримання правил ділової етики та врахування інтересів суспільства в цілому;
- визначення порядку та контролю за розкриттям інформації про банк.

Крім того, пункт 2.1. Кодексу встановлює, що основними принципами здійснення корпоративного управління в банку є [53, с.4-5]:

- забезпечення захисту прав та законних інтересів акціонера банку;
- чіткий розподіл повноважень і сфер відповідальності між органами управління банку, впровадження належного рівня звітності та контролю, створення необхідних умов для своєчасного обміну інформацією та ефективної взаємодії між ними;
- належний рівень системи стримування та противаг;
- визначення акціонером основних стратегічних напрямків діяльності банку та вирішення інших питань, що належать до його виключної компетенції;
- здійснення наглядовою радою стратегічного управління банком, в межах та у спосіб, визначених чинним законодавством та внутрішніми документами банку, забезпечення ефективного контролю за діяльністю правління банку з метою виконання стратегії банку;
- здійснення правлінням Банку виваженого, сумлінного та ефективного керівництва поточною діяльністю Банку;
- сумлінне дотримання високих професійних та етичних стандартів під час виконання членами наглядової ради та правління банку своїх функціональних обов'язків для ефективного управління Банком;

- повага прав та врахування законних інтересів зацікавлених осіб та активна співпраця з ними для створення добробуту, робочих місць та забезпечення фінансової стабільності банку;
- здійснення своєчасного розкриття повної та достовірної інформації про банк, в тому числі про його фінансовий стан, економічні показники, значні події, структуру власності та управління зацікавленим особам згідно з чинним законодавством;
- ефективний контроль за фінансово-господарською діяльністю банку, захист інтересів акціонера Банку, його клієнтів, вкладників та інших кредиторів.

Компетенція органів управління щодо формування організаційної структури АТ КБ «Приватбанк»

Одним із ключових елементів системи корпоративного управління банку є його організаційна структура, яка відображає всіх внутрішніх суб'єктів корпоративного управління, у тому числі органи управління та їх комітети, а також зв'язки між ними. Принципи формування організаційної структури напряму впливають на підконтрольність окремих структурних підрозділів банку тому чи іншому органу управління, який визначає статус такого підрозділу.

Виходячи з системного аналізу положень Статуту та внутрішніх документів АТ КБ «Приватбанк», до організаційної структури Банку належать:

- органи управління банку;
- структурні підрозділи (в тому числі підрозділ внутрішнього аудиту);
- відокремлені підрозділи (філії, територіально відокремлені безбалансові відділення, представництва тощо);
- постійно діючі комітети банку (в тому числі кредитний комітет та комітет з питань управління активами і пасивами); та

- головний офіс банку та його самостійні функціональні структурні підрозділи.

Відповідно до інформації, представленої на офіційному веб-сайті АТ КБ «Приватбанк», структура управління банку виглядає таким чином [54]:

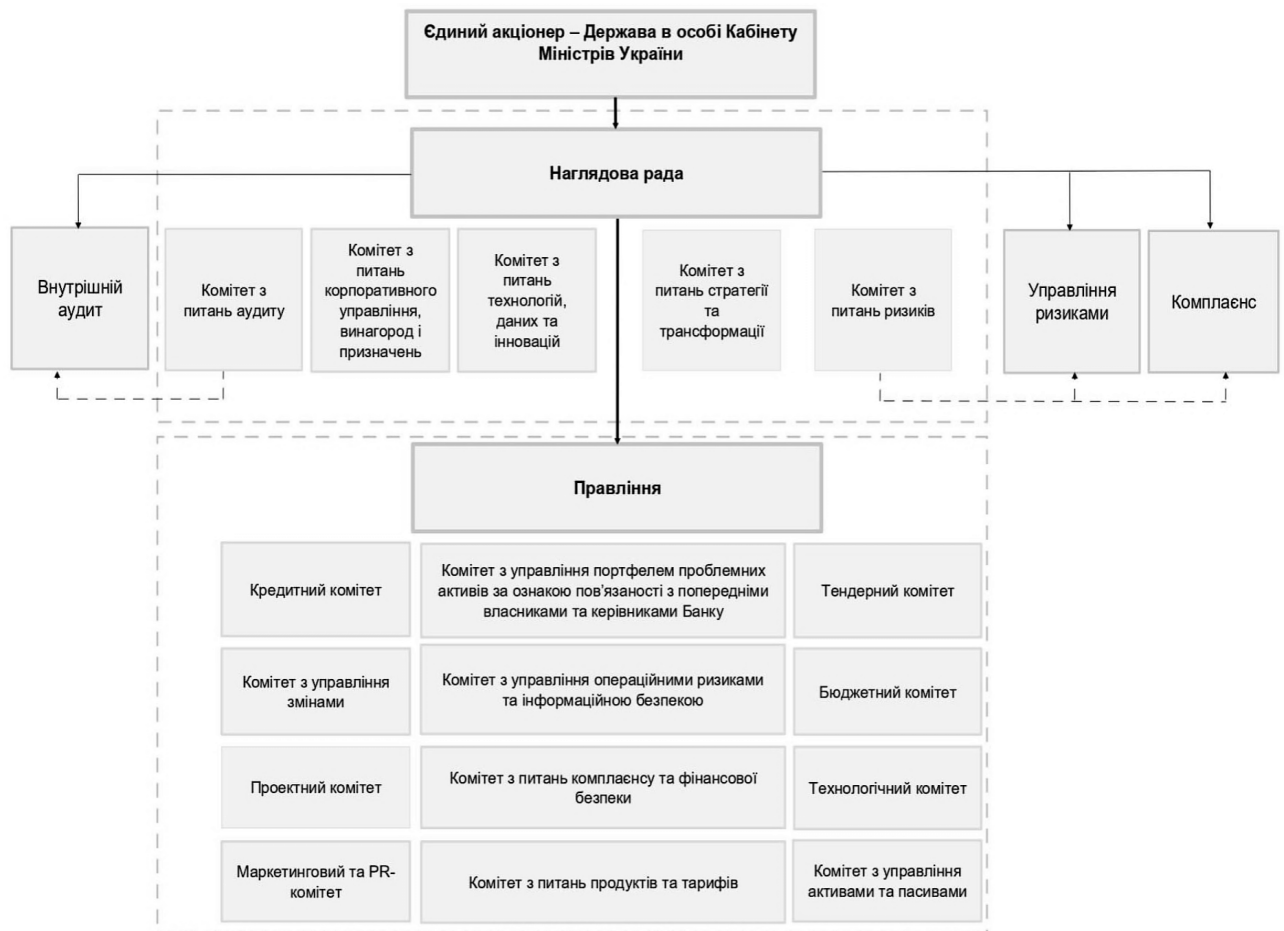


Рисунок 3.1. Структура корпоративного управління АТ КБ «Приватбанк»

На рисунку представлена організаційна структура банку до рівня комітетів наглядової ради та правління. Поряд з тим, на рисунку також відображаються 3 основні напрямки здійснення контролю в банку відповідно до 3 ліній захисту, притаманних для системи внутрішнього контролю будь-якого банку – внутрішній аудит, управління ризиками та комплаєнс, а також їх взаємозв'язок з комітетом наглядової ради з питань аудиту та комітету з питань

ризиків відповідно. Комітети правління банку створюються відповідно до основних напрямків операційної діяльності банку.

Наступні рівні організаційної структури банку нижче комітетів формуються органами управління банку – наглядовою радою та правлінням банку. Поряд з тим, вищий орган не бере участь у формуванні організаційної структури банку крім створення наглядової ради.

Згідно зі Статутом, до виключної компетенції Наглядової ради належать такі питання щодо організаційної структури банку:

- 1) визначення організаційної структури банку, зокрема підрозділу внутрішнього аудиту;
- 2) прийняття рішень про утворення, реорганізацію та/або ліквідацію структурних та/або відокремлених підрозділів банку;
- 3) затвердження внутрішніх положень, що регламентують діяльність структурних підрозділів банку;
- 4) затвердження положень про комітети та інші робочі органи наглядової ради;
- 5) затвердження інших внутрішніх положень, якими регулюється діяльність банку, крім тих, що віднесені до виключної компетенції вищого органу, та тих, що рішенням наглядової ради передані для затвердження правлінню;
- 6) прийняття рішення щодо утворення дочірніх підприємств та участі в них, їх реорганізації та ліквідації, утворення відокремлених підрозділів банку, затвердження їх статутів і положень;
- 7) вирішення питань про участь банку у групах, створення та/або участь в будь-яких юридичних особах, їх реорганізацію та ліквідацію з дотриманням вимог законодавства;

Статут та Положення про Правління закріплюють такі повноваження Правління щодо організаційної структури Банку:

- 1) формування визначеної наглядовою радою організаційної структури Банку;

- 2) вирішення питань згідно з рішенням наглядової ради про відкриття, реорганізацію та ліквідацію відокремлених підрозділів банку;
- 3) прийняття рішення про створення постійно діючих комітетів банку, окрім комітетів, прийняття рішення про створення яких віднесено до компетенції наглядової ради законодавством або статутом Банку, затвердження положень про них, визначення порядку їх діяльності, призначення їх керівників та заступників керівників (якщо такі комітети банку входять до організаційної структури Банку, рішення має прийматись з урахуванням визначеної Наглядовою радою організаційної структури Банку);
- 4) прийняття рішення про створення постійно діючих комітетів та інших колегіальних органів правління Банку, визначення порядку їх діяльності, призначення їх керівників та заступників керівників;
- 5) визначення організаційної структури головного офісу банку, розробка та затвердження положень про структурні підрозділи головного офісу банку;
- 6) керівництво роботою структурних підрозділів банку, забезпечення виконання покладених на них завдань;
- 7) розроблення внутрішніх положень, що регламентують діяльність структурних і відокремлених підрозділів банку згідно із стратегією розвитку банку, погодження та забезпечення підготовки таких положень для затвердження наглядовою радою.

Відповідно до пункту 149 Статуту, правління може прийняти рішення про передачу (делегування) частини належних йому повноважень голові правління, постійно діючим радам/комітетам банку, керівникам структурних підрозділів відповідно до законодавства, Статуту та внутрішніх положень банку.

Повноваження органів управління банку щодо організаційної структури банку відповідно до Статуту та внутрішніх положень банку узагальнено в таблиці:

Таблиця 3.1. Повноваження органів управління банку щодо формування організаційної структури банку

Організаційна структура банку - затверджується наглядовою радою - формується правлінням				
Складова	Створення / ліквідація	Затвердження складу та керівника	Розробка положення	Затвердження положення
Підрозділ внутрішнього аудиту	Наглядова рада	Наглядова рада	Правління	Наглядова рада
Інші структурні підрозділи банку	Наглядова рада	Правління	Правління	Наглядова рада
Відокремлені підрозділи банку	Наглядова рада	<i>не визначено</i>	Правління	Наглядова рада
Постійно діючі комітети банку	Правління ²	Правління	Правління	Правління
Структурні підрозділи головного офісу банку	Правління	Голова Правління	Правління	Правління
Комітети та інші робочі органи наглядової ради	Наглядова рада	Наглядова рада	Правління	Наглядова рада
Комітети та інші колегіальні органи правління	Правління	Правління	Правління	Правління
Інші органи банку	<i>не визначено</i>	Наглядова рада	Правління	Наглядова рада

Аналіз окремих аспектів взаємозв'язку між повноваженнями органів управління АТ КБ «Приватбанк»

² З урахуванням визначеної Наглядовою радою організаційної структури Банку.

Аналіз взаємозв'язку між повноваженнями органів управління АТ КБ «Приватбанк» був здійснений на основі його статутних документів та відображений у Додатку 1 до цієї роботи. Таблиця у Додатку 1 відображає поступовість прийняття рішень щодо відповідних питань діяльності органів управління за такими сферами:

- 1) Загальні питання діяльності банку;
- 2) Фінансові питання діяльності банку;
- 3) Питання щодо забезпечення діяльності вищого органу та взаємодії з акціонером;
- 4) Оцінка та звітування;
- 5) Питання щодо зовнішнього аудитора банку;
- 6) Питання, пов'язані із цінними паперами банку;
- 7) Кадрові питання;
- 8) Питання щодо організаційної структури банку;
- 9) Питання щодо системи внутрішнього контролю, управління ризиками та фінансового моніторингу;
- 10) Контрольно-наглядові питання;
- 11) Вчинення окремих правочинів;
- 12) Питання реорганізації та ліквідації банку;
- 13) Інші повноваження.

Відокремленість повноважень вищого органу

Як видно з таблиці у Додатку 1, вищий орган бере участь у обмеженому колі питань діяльності банку, у більшості таких, які не пов'язані з повноваженнями інших органів управління банку. Поряд з тим, характерною ознакою процедури прийняття рішень вищим органом (КМУ) є попереднє винесення наглядовою радою всіх питань, що розглядаються вищим органом через звернення до Мінфіну. Відповідно до Статуту до виключної компетенції наглядової ради належить:

- забезпечення попереднього розгляду всіх питань, що належать до виключної компетенції вищого органу, у разі необхідності надання висновків щодо них (пп.6 п.85 Статуту);
- звернення до Мінфіну з пропозицією щодо внесення на розгляд вищого органу вирішення питань, які відносяться до його компетенції (пп.6 п.85 Статуту Приватбанку);

Зв'язок між вищим органом та іншими органами управління прослідковується щодо таких питань:

- 1) Визначення основних (стратегічних) напрямів діяльності банку та схвалення стратегії розвитку банку, що здійснюється за такою процедурою:



Рисунок 3.2. Процедура затвердження стратегії банку

- 2) Питання щодо покриття збитків та розподіл прибутку банку, яке вирішується вищим органом після попереднього розгляду за поданням правління проекту рішення щодо покриття збитків та розподілу прибутку;

- 3) Затвердження розміру річних дивідендів банку здійснюється вищим органом після погодження дивідендної політики і розмірів виплат дивідендів наглядовою радою;
- 4) Визначення аудиторської фірми для проведення зовнішнього аудиту банку здійснюється наглядовою радою після встановлення критеріїв відбору зовнішнього аудитора банку вищим органом;
- 5) Надання згоди на вчинення значного правочину за поданням наглядової ради банку, у випадках встановлених законодавством.

Взаємодія наглядової ради з правлінням у процесі прийняття рішень

Загалом, наглядова рада виконує свою функцію на власний розсуд та несе відповідальність у межах своєї компетенції. Однак здійснення певних своїх повноважень, природно, вимагає координації з іншими керівними органами та структурними підрозділами, зокрема, з правлінням. У такій координації наглядовій раді допомагають її комітети та корпоративний секретар. Крім того, голова правління відповідає за координацію діяльності правління з наглядовою радою.

Певні рішення наглядової ради, які належать до її виключної компетенції відповідно до закону та статуту, можуть прийматися лише за пропозицією правління з урахуванням їх характеру та формулювання відповідних повноважень наглядова рада. Зокрема, правління:

- подає наглядовій раді проекти рішень щодо покриття збитків та розподілу прибутку;
- надає звіти про виконання основних напрямів розвитку Банку, стратегію розвитку (стратегічний план розвитку) для Банку, бюджету, бізнес-план розвитку Банку, програми капіталізації, плани реструктуризації та капітальні інвестиції.
- щомісячно звітує про дотримання обмежень на активні операції, накладених Наглядовою радою.

Статут також передбачає окремі повноваження, що належать до компетенції правління, які спрямовані на допомогу наглядовій раді у прийнятті її рішень. До них належать:

- погодження та забезпечення підготовки для подальшого затвердження наглядовою радою проектів стратегії (стратегічного плану) розвитку банку та бізнес-плану розвитку банку;
- погодження та забезпечення підготовки для затвердження наглядовою радою проектів бюджету банку, у тому числі бюджету підрозділу внутрішнього аудиту;
- інформування наглядової ради про показники діяльності банку, виявлені порушення законодавства, внутрішніх положень Банку та про будь-яке погіршення фінансового стану банку або про загрозу такого погіршення, про рівень ризиків, що виникають у ході діяльності банку;
- складання річного звіту банку, надання річного звіту банку на погодження наглядовій раді до його подання на затвердження вищому органу;
- розроблення внутрішніх положень, що регламентують діяльність структурних і відокремлених підрозділів банку згідно із стратегією розвитку банку, та інших положень, які відповідно до законодавства та статуту затверджуються наглядовою радою, погодження та забезпечення підготовки таких положень для затвердження наглядовою радою;
- підготовка звітів правління для наглядової ради щодо виконання основних напрямів розвитку банку, стратегії (стратегічного плану) розвитку банку, бюджетів, бізнес-плану розвитку банку, програм капіталізації, планів реструктуризації, капітальних вкладень;
- попередній розгляд питань, що належать до компетенції наглядової ради та/або вищого органу;

Компетенція правління, спрямована на виконання рішень наглядової ради та вищого органу включає:

- реалізація стратегії та бізнес-плану розвитку банку;
- реалізація стратегії та політики управління ризиками, затвердженої наглядовою радою, забезпечення впровадження процедур виявлення, оцінки, контролю та моніторингу ризиків;
- вирішення питань згідно з рішенням наглядової ради про відкриття, реорганізацію та ліквідацію відокремлених підрозділів банку;
- формування визначеної наглядовою радою організаційної структури банку;
- забезпечення виконання рішень вищого органу та наглядової ради;
- визначення банківських та інших фінансових послуг, а також інших видів діяльності банку відповідно до основних напрямів, визначених вищим органом;

Компетенція правління, що здійснюються з урахуванням рішень наглядової ради та лімітів, встановлених нею, передбачає такі повноваження:

- прийняття рішення про створення постійно діючих комітетів банку (окрім комітетів, прийняття рішення про створення яких віднесено до компетенції наглядової ради) та інших колегіальних органів правління, затвердження положень про них, визначення порядку їх діяльності, призначення їх керівників та заступників керівників (якщо такі комітети банку входять до організаційної структури банку, рішення має прийматись з урахуванням визначеної наглядовою радою організаційної структури банку);
- прийняття рішення, в межах затвердженого наглядовою радою ліміту повноважень правління, про здійснення інвестицій у статутні (складені, пайові) капітали інших юридичних осіб шляхом вступу до складу учасників юридичних осіб, про припинення участі;

вирішення усіх питань та реалізація усіх прав, що впливають з володіння цими корпоративними правами;

- прийняття рішення щодо набуття банком корпоративних прав внаслідок звернення стягнення на такі права та реалізації цих прав або з метою наступного перепродажу їх протягом строку, що не перевищує одного року з дня їх придбання в межах затвердженого наглядовою радою ліміту повноважень правління;
- прийняття рішення, в межах затвердженого наглядовою радою ліміту повноважень правління, щодо списання за рахунок резерву для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями заборгованості (дебіторської заборгованості, заборгованості за цінними паперами та іншими, ніж цінні папери, корпоративними правами, заборгованості за кредитними операціями, заборгованості за коштами, розміщеними на кореспондентських рахунках в інших банках), а також іншої дебіторської заборгованості, що відповідно до законодавства України є безнадійною;

Відповідно до пункту 10 Статуту, наглядова рада може встановлювати ліміти (граничні суми) правочинів (договорів, операцій), які можуть укладатися (здійснюватися) за рішенням правління без погодження з наглядовою радою, включаючи ліміти (граничні суми) щодо проведення активних операцій Банку, а саме:

- загальний ліміт активних операцій, що передбачає встановлення граничних сум всіх активних операцій банку;
- загальний ліміт активних операцій з юридичними особами, що передбачає встановлення граничних сум активних операцій з юридичними особами;

- загальний ліміт активних операцій з фізичними особами, що передбачає встановлення граничних сум активних операцій з фізичними особами;
- загальні ліміти за операціями з юридичними особами щодо стандартизованих кредитних продуктів, нестандартизованих кредитних продуктів та умовно-стандартизованих кредитних продуктів, зокрема встановлення граничних сум активних операцій окремо за групами стандартизованих кредитних продуктів, нестандартизованих кредитних продуктів та умовно-стандартизованих кредитних продуктів, які проводяться з юридичними особами;
- загальні ліміти за операціями з фізичними особами щодо стандартизованих кредитних продуктів, нестандартизованих кредитних продуктів та умовно-стандартизованих кредитних продуктів, зокрема встановлення граничних сум активних операцій окремо за групами стандартизованих кредитних продуктів, нестандартизованих кредитних продуктів та умовно-стандартизованих кредитних продуктів, які проводяться з фізичними особами;
- загальний ліміт за операціями з одним контрагентом - юридичною особою;
- загальний ліміт за операціями з одним контрагентом - фізичною особою;
- загальний ліміт за операціями із здійснення інвестицій у статутні (складені, пайові) капітали інших юридичних осіб шляхом вступу до складу учасників юридичних осіб або припинення такої участі;
- інші ліміти (граничні суми).

Наглядова рада має право вимагати від правління щомісячного, якщо інший інтервал не передбачений відповідним рішенням наглядової ради, звіту про дотримання лімітів активних операцій.

Встановлені ліміти активних операцій переглядаються у разі потреби, але не рідше ніж один раз на квартал наглядовою радою на підставі подання правління, якщо інше не передбачено відповідним рішенням наглядової ради.

Типи зв'язку між повноваженнями органів управління

Загалом аналіз таблиці у Додатку 1 дає можливість прийти до висновку, що загалом зв'язок між повноваженнями органів управління банку можна поділити на такі типи:

- 1) *Взаємозалежність* – випадки, коли прийняття рішення одним органом напряду залежить від прийняття рішення іншим органом, наприклад:
 - затвердження річного звіту банку вищим органом залежить від попереднього погодження проекту річного звіту банку наглядовою радою, який складається правлінням;
 - процедура затвердження стратегії банку наглядовою радою, на основі проекту стратегії, складеного правлінням, з подальшим схваленням вищим органом;
 - затвердження бюджету банку наглядовою радою здійснюється після попередньої підготовки та затвердження бюджету правлінням;
 - річний звіт банку затверджується вищим органом після погодження проекту річного звіту банку наглядовою радою, складеного правлінням;
- 2) *Ієрархічність* – найбільш поширений тип зв'язку між повноваженнями, коли окремі функції органів управління щодо одного питання здійснюються відповідно до принципу

підпорядкованості правління наглядовій раді у встановлених межах, наприклад:

- реалізація стратегії та політики управління ризиками здійснюється правлінням відповідно до організаційної структури системи управління ризиками, стратегії та політики управління ризиками, затвердженої наглядовою радою;
- до компетенції правління належить формування визначеної наглядовою радою організаційної структури банку;

3) *Взаємоконтроль* – наприклад:

- до компетенції наглядової ради належить прийняття рішення за результатами розгляду пропозицій, викладених у зверненні відповідального працівника банку, який очолює внутрішньобанківську систему запобігання легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, у разі відхилення зазначених пропозицій правлінням;

4) *Взаємодоповнення* – наприклад:

- до компетенції наглядової ради належить затвердження внутрішніх положень, що регламентують діяльність структурних підрозділів банку, розробка яких належить до компетенції правління;
- до компетенції правління належить здійснення формування фондів, необхідних для проведення банком статутної діяльності, затвердження положень про які належить до компетенції наглядової ради; (п.4.1.12 Положення про Правління Приватбанку);

5) *Обмеження повноважень* – наприклад:

- наглядова рада відповідає за встановлення лімітів (граничних сум) правочинів (договорів, операцій), які можуть укладатися (здійснюватися) за рішенням правління.

3.2. Напрями удосконалення системи розподілу повноважень між органами управління державного банку

Аналіз повноважень органів управління державного банку, закріплених законодавством (у тому числі на основі аналізу статутних документів АТ КБ «Приватбанк») дає підстави виокремити окремі напрямки, які потребують удосконалення, як описані нижче:

- 1) **Компетенція вищого органу:** Відповідно до наведеного в роботі принципу обмеженого втручання акціонера в управління товариством, пропонується виключити з компетенції вищого органу державного банку, визначеної статтею 7 Закону про банки, повноваження щодо надання згоди на вчинення значного правочину за поданням наглядової ради державного банку та надання згоди на вчинення правочину, щодо вчинення якого є заінтересованість, які передбачають винятково управлінські рішення. Такі повноваження можуть здійснюватися наглядовою радою, для чого необхідне внесення змін до статте 7 і 39 Закону про банки та відповідних статей Закону про АТ.

Поряд з тим, такі стратегічні повноваження вищого органу як визначення основних (стратегічних) напрямів діяльності державного банку, затвердження звітів про їх виконання та схвалення стратегії розвитку державного банку можна виправдати особливістю регулювання державних банків та метою держави забезпечити прибутковість та майбутню приватизацію державних банків;

- 2) **Компетенція наглядової ради.** Втілений в законодавстві підхід до розширення переліку питань, що входять до виключної компетенції наглядової ради призвів до того, що наглядова рада фактично здійснює деякі повноваження сфери поточного управління банком. Так, недоречним видається віднесення до виключної компетенції наглядової ради деяких повноважень, які можуть здійснюватися

правлінням банку, наприклад, забезпечення своєчасного надання (опублікування) банком достовірної інформації щодо його діяльності відповідно до законодавства (п.19 ст.39 Закону про банки);

Крім того, наглядова рада не повинна приймати рішення про створення/ліквідацію всіх відокремлених та структурних підрозділів банку та затвердження положень про них, адже часто це є питаннями поточної діяльності банку і може вирішуватися правлінням в рамках затвердженої наглядовою радою організаційної структури (особливо стосується відокремлених підрозділів). В зв'язку з цим пропонується виключити наглядової ради виключної компетенції:

- п. 10 ст. 39 Закон про банки (затвердження внутрішніх положень, що регламентують діяльність структурних підрозділів банку);
- п. 17 ст. 39 Закон про банки (прийняття рішення щодо створення відокремлених підрозділів банку, затвердження їх положень);
- п. 16-2 ч. 2 ст. 52 Закон про АТ (вирішення питань про створення, реорганізацію та/або ліквідацію структурних та/або відокремлених підрозділів товариства),

та внести відповідні зміни в п. 1 ч. 2 ст. 52 Закон про АТ.

Також, недоречним видається віднесення до виключної компетенції наглядової ради контроль над певними аспектами діяльності банку (наприклад, контроль за ефективністю функціонування системи управління ризиками, контроль за діяльністю правління банку і т.д.). Це може бути протлумачено так, що інші органи чи підрозділи банку не можуть здійснювати такий контроль (наприклад, що підрозділ з ризиків не має компетенції здійснювати контроль за ефективністю функціонування системи управління ризиками, або що підрозділ внутрішнього аудиту не має компетенції здійснювати контроль за діяльністю правління).

З огляду на це, здійснення контролю над певними аспектами діяльності банку може бути визначене як завдання чи функція наглядової ради, чи принаймні як її невиключна компетенція.

- 3) **Емісія цінних паперів.** Відповідно до частин 1 та 2 статті 21 Закону про АТ, акціонерне товариство може здійснювати емісію акцій або інших цінних паперів, які можуть бути конвертовані в акції, тільки за рішенням загальних зборів. Товариство може здійснювати розміщення інших цінних паперів, крім акцій та інших цінних паперів, які можуть бути конвертовані в акції, за рішенням наглядової ради, якщо інше не передбачено його статутом. Рішення про розміщення цінних паперів на суму, що перевищує 25 відсотків вартості активів товариства, приймається загальними зборами акціонерів. Поряд з тим, відповідно до статті 7 Закону про банки, вищий орган може приймати рішення тільки про емісію акцій, а наглядова рада – щодо розміщення банком інших цінних паперів, крім акцій. Відповідні повноваження може схематично зобразити таким чином:

Таблиця 3.2. Повноваження органів управління щодо емісії ЦП

	Емісія / розміщення		
	Акції	Інші ЦП, які можуть бути конв. в акції	Інші ЦП, крім акцій
Закон про АТ	Загальні збори	Загальні збори	Наглядова рада
Закон про банки (стаття 7)	Вищий орган	-	Наглядова рада

Саме тому, з метою уникнення колізій з Законом про АТ, компетенцію вищого органу державного банку слід доповнити

питаннями щодо випуску цінних паперів, що можуть бути конвертовані в акції.

- 4) ***Призначення зовнішнього аудитора.*** Відповідно до частини 1 статті 29 Закону України «Про аудит фінансової звітності» (далі – «Закон про аудит»), суб'єкт аудиторської діяльності для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності призначається загальними зборами акціонерного товариства...У разі якщо загальні збори учасників господарського товариства не можуть відбутися у зв'язку з відсутністю кворуму, рішення про призначення аудитора може бути прийнято наглядовою радою такого товариства. У разі якщо наглядова рада не сформована або її створення не обов'язкове згідно із законодавством, рішення про призначення суб'єкта аудиторської діяльності може бути прийнято виконавчим органом такого товариства [55]. Закон про банки не відносить до виключної компетенції вищого органу банку призначення суб'єкта аудиторської діяльності для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності. Поряд з тим, відповідно до пункту 14 статті 39 Закону про банки, до виключної компетенції наглядової ради належить визначення аудиторської фірми для проведення зовнішнього аудиту. Саме тому, слід узгодити статті 7 та 39 Закону про банки в частині призначення зовнішнього аудитора банку з вимогами Закону про аудит.

Висновки до РОЗДІЛУ 3

Аналіз статуту та внутрішніх положень АТ КБ «Приватбанк» показав, що основним елементом системи корпоративного управління банку, який впливає на розподіл повноважень між різними суб'єктами, є організаційна структура банку.

Повноваження щодо формування основних суб'єктів системи корпоративного управління, таких як структурні підрозділи банку та комітети, а також визначення їх компетенції та контроль з ними, здійснюється наглядовою радою та правлінням. При цьому, аналіз повноважень показав значних вплив трьох напрямів контролю в банку на формування компетенції органів управління – внутрішній аудит, комплаєнс та управління ризиками.

Взаємозв'язок повноважень вищого органу банку з повноваженнями інших органів обмежений окремими питаннями, чільне місце серед яких займає процедура затвердження та схвалення стратегії банку на основі основних (стратегічних) напрямів діяльності банку, що визначаються вищим органом банку.

Основний зв'язок між повноваженнями органів управління прослідковується в результаті аналізу компетенцій наглядової ради та правління, що можна поділити на декілька типів: 1) взаємозалежність – випадках, коли прийняття рішення одним органом напряму залежить від прийняття рішення іншим органом; 2) ієрархічність – коли окремі функції органів управління щодо одного питання здійснюються відповідно до принципу підпорядкованості правління наглядовій раді у встановлених межах; 3) взаємоконтроль; 4) взаємодоповнення; та 5) обмеження повноважень (на прикладі встановлення наглядовою радою лімітів діяльності правління).

Аналіз повноважень органів управління державного банку дав можливість виявити деякі прогалини в законодавстві та окремі напрямки його вдосконалення, такі як обмеження повноважень вищого органу щодо затвердження окремих правочинів, перенесення окремих повноважень наглядової ради до компетенції правління, вирішення конфліктів норм Закону про АТ та Закону про банки щодо емісії інших цінних паперів, що можуть бути конвертовані в акції, а також норм Закону про банки та Закону про аудит щодо компетенції вищого органу призначати зовнішнього аудитора.

ВИСНОВКИ

Розподіл повноважень між органами управління є одним із складових механізмів системи корпоративного управління державного банку.

Аналіз системи корпоративного управління та, серед іншого, компетенції органів управління одного з державних банків України – АТ КБ «Приватбанк» дозволив встановити особливості розподілу повноважень максимально чітко, інформативно та забезпечити прикладний ефект.

Ключовим результатом роботи стало складення таблиці (викладена у Додатку 1), яка відображає розподіл та зв'язок між повноваженнями органів управління конкретного державного банку відповідно до окремих сфер компетенції, що дало можливість виокремити окремі типи зв'язку між повноваженнями. Саме такий чітко сформований зв'язок є основою для визнання ефективного розподілу повноважень між органами управління державного банку, що сприяє належному прийняттю рішень та контролю в банку.

З огляду на методологію дослідження, визначеного в роботі предмета, та встановлені завдання можна зробити такі висновки:

- 1) Зважаючи на різноманітність підходів до визначення концепції корпоративного управління, можна навести таке авторське бачення щодо визначення вказаного терміну. Корпоративне управління є системою взаємозв'язків між суб'єктами такої системи (власниками, органами управління, іншими структурними підрозділами та окремими працівниками), що формується з огляду на зовнішні фактори законодавчого регулювання і впливу ринку та внутрішні фактори підзвітності, прозорості та контролю, та яка спрямована на забезпечення ефективної і прибуткової діяльності підприємства. Система корпоративного управління не є універсальною та має «підлаштовуватись» до конкретних історичних умов, правових систем та з огляду на суспільні потреби. Саме тому, в теорії

корпоративного управління розвинулися дві окремі базові моделі формування системи корпоративного управління – аутсайдерська, притаманна англоамериканські теорії корпоративного права, що сформувалась на принципах розпорошеності капіталу між значною кількістю власників корпорацій, та інсайдерська – приманна переважно європейським країнам з більшою замученістю власників до представлення власних інтересів в органах управління.

Корпоративне управління в державних банках є результатом накладання загальних моделей та принципів корпоративного управління на особливі вимоги щодо ведення банківського бізнесу, а саме ризик-орієнтованість, посилений внутрішній контроль та відповідальність органів управління не тільки перед власниками банку, але й перед клієнтами та кредиторами. При цьому, підходи до реалізації моделей корпоративного управління загалом залишаються однаковими у порівнянні з будь-якими іншими підприємствами. Основними ознаками, які визначають наявність корпоративного управління в державних банках є:

- делегування функції управління банком від власника банку (держави в особі КМУ) до органів управління, які представлені наглядовою радою та правлінням банку;
- організація розгалуженої структури банку з чітко визначеними повноваженнями окремих суб'єктів та зв'язками між ними;
- особливі підходи до рівня незалежності наглядової ради, сфери її повноважень та створення комітетів наглядової ради;
- організація контролю та звітування між органами управління задля забезпечення ефективного прийняття рішень;
- організація системи оцінки ефективності діяльності та затвердження подальших заходів вдосконалення, тощо.

- 2) Основою для розвитку національного законодавства щодо регулювання системи корпоративного управління стали міжнародні стандарти та принципи. Міжнародні принципи корпоративного управління представлені, перш за все, загальними принципами, притаманними для більшості корпорацій, чільне місце серед яких займають Принципи корпоративного управління ОЕСР 1999 та їх оновлена редакція від 2015 року. Особливою ознакою вказаних принципів стало закріплення прав інституційних інвесторів, які, поряд з тим, не характерні для банків. При цьому, принцип захисту основних прав акціонерів належним чином знайшов своє відображення і в державних банках, закріпивши за акціонером відповідні повноваження. Крім того, саме цей документ закріплює такі важливі принципи як роль ради директорів та прозорість у прийнятті рішень, які в подальшому стануть основою для галузевих принципів корпоративного управління.

Принципи корпоративного управління для банків були закріплені відповідним документом Базельського комітету з питань банківського нагляду. Ці принципи ще раз підкреслили існування різних моделей структурування ради директорів, що, однак, не має впливати на організацію корпоративного управління в будь-якому банку. Чільне місце в принципах приділяється визначенню кола повноважень ради банку та окремих структурних підрозділів щодо організації системи контролю та управління ризиками в банку як ключового елементу для забезпечення ефективності роботи банку.

- 3) Наглядова рада історично формувалась як орган корпоративного управління, який має перебрати на себе функції стратегічного управління підприємством та контролю за діяльністю менеджменту, що відповідає за операційне керівництво. Історичний розвиток окремих моделей корпоративного управління показав, що наглядова рада може створюватись різними способами, у тому числі, бути

створеною винятково з представників власників підприємства, включати лише окремих представників власників, або бути повністю «незалежною» та складатися з осіб, не пов'язаних з підприємством. Наглядова рада державного банку складається з 9 членів, 6 з яких обираються на основі відкритого конкурсу та є незалежними, та 3 з яких є представниками держави (інсайдерами), що призначаються за квотою від окремих державних структур. При цьому, саме принцип «незалежності» наглядової ради державного банку став знаковим під час реалізації реформи корпоративного управління в банках 2014-2019 років. Незалежні члени наглядової ради, високі вимоги до їх професійності та подальше погодження НБУ дозволило перенести основні управлінські повноваження з компетенції акціонера та розширити компетенцію наглядової ради у порівнянні з регулюванням державних банків до реформи.

Особливістю здійснення повноважень наглядової ради державного банку є мета, яка включає, серед іншого, захист прав вкладників та кредиторів – тобто клієнтів банку. Це пояснюється тим, що неналежне управління наглядової ради може призвести не тільки до збитків для власника, однак і здійснити значний вплив на фінансове становище клієнтів банку. Більш того, всі три державні банки в Україні є системно важливими банками. Саме тому, стратегічною метою системи корпоративного управління державного банку є забезпечення прав людини в Україні на гідні фінансові умови життя шляхом недопущення неплатоспроможності державного банку, що може значним чином вплинути на стабільність всієї фінансової та економічної стабільності держави;

- 4) Розподіл повноважень в державному банку між його органами здійснюється на основі визначених законодавством функцій органів та напрямів організаційної діяльності банку. Таким чином, вищий орган має обмежену компетенцію, що пояснюється загальним

принципом обмеженого втручання акціонера в діяльність банком. Його повноваження пояснюються необхідністю забезпечення реалізації основних прав акціонера – збільшення/зменшення статутного капіталу, затвердження статуту, призначення членів наглядової ради та визначення умов її винагороди та порядку роботи, затвердження положення про наглядову раду, розподіл прибутку та отримання дивідендів. Поряд з тим окремі повноваження вказують на надмірне втручання вищого органу у сферу управління державним банком – наприклад, схвалення стратегії банку, прийняття рішення про укладення окремих правочинів. До основних повноважень наглядової ради належить стратегічне планування та затвердження політик банку, очолювання системи внутрішнього контролю в банку, що передбачає серед іншого формування, закріплення основних завдань підрозділів контролю та призначення їх керівників, затвердження організаційної структури, забезпечення системи звітування та оцінки ефективності органів управління та інших підрозділів банку. Основним завданням правління є організація поточного управління банком за визначеними напрямками, які очолюються відповідними членами правління.

- 5) Аналіз системи розподілу повноважень в АТ КБ «Приватбанк» (відображена в Додатку 1) дав можливість виокремити такі типи зв'язку між повноваженнями органів управління: 1) *взаємозалежність* – у випадках, коли прийняття рішення одним органом напряму залежить від прийняття рішення іншим органом (наприклад, процедура затвердження стратегії банку наглядовою радою, на основі проекту стратегії, складеного правлінням, з подальшим схваленням вищим органом); 2) *ієрархічність* – коли окремі функції органів управління щодо одного питання здійснюються відповідно до принципу підпорядкованості правління наглядовій раді у встановлених межах; 3) *взаємоконтроль*; 4)

взаємодоповнення (до компетенції правління належить здійснення формування фондів, необхідних для проведення банком статутної діяльності, затвердження положень про які належить до компетенції наглядової ради); та 5) обмеження повноважень (на прикладі встановлення наглядовою радою лімітів діяльності правління).

- 6) Аналіз повноважень органів управління державного банку дав можливість виявити деякі прогалини в законодавстві та окремі напрямки його вдосконалення: 1) необхідність обмеження повноважень вищого органу щодо затвердження окремих правочинів, 2) перенесення окремих повноважень наглядової ради до компетенції правління щодо формування окремих підрозділів організаційної структури банку та затвердження їх положень, 3) вирішення конфліктів норм Закону про АТ та Закону про банки щодо емісії інших цінних паперів, що можуть бути конвертовані в акції, 4) а також норм Закону про банки та Закону про аудит щодо компетенції вищого органу призначати зовнішнього аудитора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Принципи корпоративного управління ОЕСР, 1999 (OECD Principles of Corporate Governance, 1999) – Українська версія. URL: http://russo.narod.ru/corporate_management.pdf (дата звернення: 11.05.2020);
2. Principles of contemporary corporate governance / Jean Jacques du Plessis, Mirko Bagaric, Anil Hargovan. 2nd ed. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=1l75w5ZY55IC&pg=PA3&dq=corporate+governance+definition&hl=uk&sa=X&ved=0ahUKEwiVoJKypPfoAhXMwosKHYYdYAmIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=corporate%20governance%20definition&f=false> (дата звернення: 11.05.2020);
3. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance / 01.19.1992/ The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. URL: <https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf> (дата звернення: 11.05.2020);
4. Report of the Royal Commission into HIF Insurance. No. 32, 13 May 2003. Parliament of Australia. URL: <https://parlinfo.aph.gov.au/parlInfo/search/display/display.w3p;query=Id:%22library/prspub/XZ896%22> (дата звернення: 11.05.2020);
5. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика. Підручник.- К.: Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
6. Corporate governance and globalization : long range planning issues / edited by Stephen S. Cohen, Gavin Boyd (New horizons in international business series) URL: https://books.google.com.ua/books?id=NFiiH_AmKHUC&pg=PA1&dq=corporate+governance+system%5C&hl=uk&sa=X&ved=0ahUKEwisqfadoPfoAhXKLYsKHeHgBNgQ6AEIaDAG#v=snippet&q=financial%20agreements&f=false (дата звернення: 11.05.2020);

7. Корпоративне управління [текст] : підручник. / І. А. Ігнат'єва, І-26 О. І. Гарафонов - К. : "Центр учбової літератури", 2013. - 600 с.
8. The Anatomy of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach. Third Edition. / [R. Kraakman, J. Armour, P. Davies and others]. – New York: Oxford University Press., 2017. – 305 p.
9. Г.Ю. Штерн. Корпоративне управління: Навч. посібник для студентів спеціальності 8.050201 „Менеджмент організацій”. – Харків: ХНАМГ, 2009. - 278 с.;
10. Про деякі аспекти корпоративного управління в Україні. Стрижеус Л.В., Мошківська Т.А. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 9 (34). Частина 2. – Луцьк, 2012. Ст.136-143;
11. A Survey Of Corporate Governance. Andrei Shleifer and Robert W. Vishny. The Journal Of Finance. Vol. LII, No. 2. June 1997. Pages 737-783;
12. Shareholder vs. Stakeholder: Two Approaches to Corporate Governance. García-Castro, Roberto; Ariño, Miguel Angel; Rodríguez Badal, Miguel Ángel; Ayuso, Silvia. 2008. URL: <https://www.ieseinsight.com/docImpresion.aspx?id=866> (дата звернення: 11.05.2020);
13. Corporate Governance. Principles, Policies and Practices. Bob Tricker. Oxford University Press. 3rd edition. 2015. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=X4qQBgAAQBAJ&pg=PA4&dq=governing+bodies+in+corporate+governance&hl=uk&sa=X&ved=0ahUKEwi85umF0JpAhXpkYsKHZW4CIEQ6AEIKDAA#v=onepage&q=governing%20bodies%20in%20corporate%20governance&f=false> (дата звернення: 11.05.2020);
14. Корпоративне управління у банку [Текст] : монографія / О.М. Костюк. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. – 332 с. – (Рос. мовою);
15. Corporate Governance Systems and Sustainability: CSR as a Factor of Convergence Between Outsider and Insider Systems. Daniela M. Salvioni, Simona Franzoni, Francesca Gennari, Corporate Ownership & Control / Volume 14, Issue 1, Fall 2016. Pages 139-150;

16. Романюк В. М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції / В. М. Романюк // Бізнес Інформ. - 2015. - № 7. - С. 288-294;
17. OECD (2016), G20/OECD Principles of Corporate Governance (Russian version), OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20_9789264252035-ru;jsessionid=R6_oeD0aX5raWhxEGYJqAfoY.ip-10-240-5-170 (дата звернення: 11.05.2020);
18. Corporate Governance of Banks: A Survey. Jakob de Haan, Razvan Vlahu. De Nederlandsche Bank Working Paper No. 386. Posted: 24 Jul 2013. 57 Pages;
19. Головіна Я.С. Корпоративне управління в банках України: дис....канд.економ.наук. Одеса, 2011. 214 с.;
20. Принципи корпоративного управління для банків. Базельський комітет з питань банківського нагляду. 08.07.2015. URL: <https://old.bank.gov.ua/document/download?docId=64199632> (дата звернення: 11.05.2020);
21. Страхування: Підручник / За ред. В.Д. Базилевича. С83 - К.: Знання, 2008. - 1019 с. URL: https://pidruchniki.com/1514020542492/strahova_sprava/bazelskiy_komitet_yogo_rol_formuvanni_sistemi_regulyuvannya_diyalnosti_komertsiiynih_bankiv (дата звернення: 11.05.2020);
22. Реформа та розвиток фінансового сектору. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/reforma-ta-rozvitok-finansovogo-sektoru> (дата звернення: 11.05.2020);
23. Реформа корпоративного управління в банках. Олександр Бевз, Директор Департаменту ліцензування НБУ. Київ, 25.10.2018. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=80337815> (дата звернення: 11.05.2020);
24. Постанова Правління Національного Банку України «Про затвердження Комплексної програми розвитку фінансового сектору України до 2020

- року» № 391 від 18.06.2015 (станом на 18.06.2015) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0391500-15/ed20150618> (дата звернення: 11.05.2020);
25. Закон України «Про банки і банківську діяльність» №2121-III від 07.12.2000 (станом на 01.04.2018) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/ed20180401> (дата звернення: 11.05.2020);
 26. іМоРе №97. Реформа корпоративного управління в державних банках. VoxUkraine. 26.11.1028 URL: <https://voxukraine.org/uk/imore-97-reforma-korporativnogo-upravlinnya-v-derzhavnih-bankah/> (дата звернення: 11.05.2020);
 27. Як державним банкам позбутися поганих боргів. Марія Репко, Тетяна Яблоновська. Центр Економічної стратегії. 05.03.2018. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/NPL-resolution-in-state-banks-050318.pdf> (дата звернення: 11.05.2020);
 28. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору. Міністерство фінансів Ураїни. Київ, лютий 2016. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/SOB_strategy_01_15_11022016.pdf (дата звернення: 11.05.2020);
 29. Розпорядження Кабінету Міністрів України №357-р від 19.04.2017 «Деякі питання реформування державного банківського сектору» URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250023180> (дата звернення: 11.05.2020);
 30. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України, затверджені рішенням Правління НБУ № 814-рш від 03.12.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18> (дата звернення: 11.05.2020);
 31. Постанова КМУ №961 від 18.12.2016 «Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи» (станом на 18.12.2016) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/961-2016-п/ed20161218> (дата звернення: 11.05.2020);

32. Прес-реліз Фонду гарантування вкладів фізичних осіб «Підписано договір про продаж 100 відсотків акцій ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» державі» від 21.12.2016 URL: <http://www.fg.gov.ua/not-paying/temporary/188-pat-kb-pryvatbank/8404-pidpysano-dohovir-pro-prodazh-100-vidsotkiv-aktsii-pat-kb-pryvatbank-derzhavi> (дата звернення: 11.05.2020);
33. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). Міністерство фінансів України. Київ, лютий 2018. URL: <https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/files/documents-2019/zasady-strategi4nogo-reformuvannya.pdf> (дата звернення: 11.05.2020);
34. Прес-реліз від 21.02.2018: Уряд підтримав оновлені Засади стратегічного реформування державного банківського сектору. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-pidtrimav-onovleni-zasadi-strategichnogo-reformuvannya-derzhavnogo-bankivskogo-sektoru> (дата звернення: 11.05.2020);
35. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні» № 2491-VIII від 05.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-19> (дата звернення: 11.05.2020);
36. Закон України «Про банки і банківську діяльність» №2121-III від 07.12.2000 (станом на 28.04.2020) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/ed20200428> (дата звернення: 11.05.2020);
37. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 року (станом на 02.04.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 11.05.2020);
38. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» № від (станом на 27.02.2020) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16> (дата звернення: 11.05.2020);
39. Закон України «Про акціонерні товариства» № 514-VIII від 17.09.2008 року (станом на 02.04.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 11.05.2020);

40. Положення про ліцензування банків, затверджене постановою Правління Національного банку України від 22 грудня 2018 року № 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149500-18> (дата звернення: 11.05.2020);
41. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління Національного банку України від 11 червня 2018 року № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 11.05.2020);
42. Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління НБУ № 88 від 2 липня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19> (дата звернення: 11.05.2020);
43. Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України, затверджене постановою Правління Національного банку України від 10 травня 2016 року № 311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16> (дата звернення: 11.05.2020);
44. Проект Закону про акціонерні товариства № 2493 від 25 листопада 2019 року. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67468 (дата звернення: 11.05.2020);
45. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» №996-XIV від 16.07.1999 (станом на 02.04.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 11.05.2020);
46. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003 року (станом на 28.04.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 11.05.2020);
47. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації, затверджений рішенням НКЦПФР №118 від 12.03.2020. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/> (дата звернення: 11.05.2020);

48. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, редакція 2015 року. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/2015_9789264312906-uk;jsessionid=9iWcWrPPj4QCj6Ljav1C1vW_.ip-10-240-5-73 (дата звернення: 11.05.2020);
49. Прес-реліз АТ КБ «Приватбанк»: Головою наглядової ради ПриватБанку обрано Шерон Іскі. URL: <https://privatbank.ua/news/2019/7/31/991> (дата звернення: 11.05.2020);
50. Прес-реліз АТ КБ «Приватбанк»: ПриватБанк став єдиним українським банком у TOP 1 000 World Banks. URL: <https://privatbank.ua/news/2019/7/2/953> (дата звернення: 11.05.2020);
51. Статут АТ КБ «Приватбанк», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 594 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 712). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-п> (дата звернення: 11.05.2020);
52. Положення про наглядову раду АТ КБ «Приватбанк», затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 594 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 712). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-п> (дата звернення: 11.05.2020);
53. Кодекс корпоративного управління АТ КБ «Приватбанк». URL: https://static.privatbank.ua/files/10.3._HR_23.12_Code_of_Corporate_Governance_UKR.pdf (дата звернення: 11.05.2020);
54. Структура корпоративного управління АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (дата звернення: 11.05.2020);
55. Закон України «Про аудит фінансової звітності» № 2258-VIII від 21.12.2017 (станом на 02.04.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 11.05.2020);
56. Положення про забезпечення безперервного функціонування інформаційних систем Національного банку України та банків України,

затверджене Постанова Правління Національного банку України від 17.06.2004 № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0857-04> (дата звернення: 11.05.2020).

ДОДАТКИ

Додаток 1

**Взаємозв'язок між повноваженнями органів управління
на прикладі державного банку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

Компетенція органів управління АТ КБ «Приватбанк» відповідно до статуту та внутрішніх положень банку			
Сфера	Вищий орган	Наглядова рада	Правління
Загальні питання діяльності банку	Визначення основних (стратегічних) напрямів діяльності банку та затвердження звітів про їх виконання (пп.1 п.79 Статуту Приватбанку);	Контроль за реалізацією основних (стратегічних) напрямів діяльності банку, визначених вищим органом (пп.1 п.85 Статуту Приватбанку);	Визначення банківських та інших фінансових послуг, а також інших видів діяльності банку відповідно до основних напрямів, визначених загальними зборами, погодження та забезпечення підготовки для затвердження наглядовою радою проектів стратегії (стратегічного плану) розвитку банку, та бізнес-плану розвитку банку, затвердження оперативних планів роботи та
	Схвалення стратегії розвитку банку, затвердженої наглядовою радою банку (пп.2 п.79 Статуту Приватбанку);	Затвердження стратегії (стратегічного плану) розвитку банку відповідно до основних напрямів діяльності, визначених вищим органом (пп.1 п.85 Статуту Приватбанку);	

		Затвердження бізнес-плану розвитку банку (пп.1 п.85 Статуту Приватбанку);	контроль за їх виконанням (п.4.1.1 Положення про Правління Приватбанку); Реалізація стратегії та бізнес-плану розвитку банку (п.4.1.3 Положення про Правління Приватбанку);
			Організація господарської діяльності банку, фінансування, ведення обліку та складання звітності (п.4.1.9 Положення про Правління Приватбанку);
		Затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління банку (пп.1 п.85 Статуту Приватбанку);	Затвердження внутрішніх документів банку, в тому числі тих, що визначають порядок та умови проведення банківських операцій, облікову політику, а також регулюють поточну діяльність банку, за винятком тих, що віднесені до компетенції загальних зборів та наглядової ради п.4.1.15 Положення про Правління Приватбанку);
		Затвердження кодексу поведінки (етики) банку та здійснення контролю за його дотриманням (пп.1 п.85 Статуту Приватбанку);	
	Затвердження положення про наглядову раду банку (пп.14 п.79 Статуту Приватбанку);	Затвердження положення про правління (пп.4 п.85 Статуту Приватбанку);	

	Затвердження положення про винагороду членів наглядової ради банку (пп.8 п.79 Статуту Приватбанку);	Затвердження положення про винагороду членів правління (пп.3 п.85 Статуту Приватбанку);	
	Внесення змін до статуту банку (пп.3 п.79 Статуту Приватбанку);		
	Прийняття рішення про збільшення або зменшення статутного капіталу банку (пп.4 п.79 Статуту Приватбанку);		
	Прийняття рішення про зміну типу акціонерного товариства, у формі якого існує банк (пп.15 п.79 Статуту Приватбанку)		
Фінансові питання діяльності банку		Затвердження бюджету банку, у тому числі бюджету підрозділу внутрішнього аудиту, підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс) (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	Погодження та забезпечення підготовки для затвердження наглядовою радою проектів бюджету банку, у тому числі бюджету підрозділу внутрішнього аудиту (п.4.1.2 Положення про Правління Приватбанку);
		Визначення кредитної політики банку (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	

		Визначення джерел капіталізації та іншого фінансування банку (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Затвердження плану відновлення діяльності банку (Recovery Plan) та забезпечення виконання функцій щодо відновлення діяльності банку (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Затвердження положень про фонди банку та дочірніх підприємств, прийняття рішення про використання резервного та інших фондів Банку та дочірніх підприємств (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	Здійснення формування фондів, необхідних для проведення банком статутної діяльності (п.4.1.12 Положення про Правління Приватбанку);
		Визначення ймовірності визнання Банку неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій (пп.8 п.85 Статуту Приватбанку);	
	Покриття збитків та розподіл прибутку банку (пп.12 п.79 Статуту Приватбанку);	Попередній розгляд за поданням правління проекту рішення щодо покриття збитків та розподілу прибутку (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	

	Затвердження розміру річних дивідендів банку (пп.13 п.79 Статуту Приватбанку);	Погодження дивідендної політики і розмірів виплат дивідендів з подальшим затвердженням їх вищим органом (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Забезпечення виплати дивідендів в порядку, встановленому законодавством (пп.6 п.85 Статуту Приватбанку);	
Питання щодо забезпечення діяльності вищого органу та взаємодії з акціонером		Забезпечення попереднього розгляду всіх питань, що належать до виключної компетенції вищого органу, у разі необхідності надання висновків щодо них (пп.6 п.85 Статуту Приватбанку);	Попередній розгляд питань, що належать до компетенції наглядової ради та/або загальних зборів, підготовка цих питань для попереднього розгляду наглядовою радою та/або загальними зборами (п.4.1.10 Положення про Правління Приватбанку);
		Звернення до Мінфіну з пропозицією щодо внесення на розгляд вищого органу вирішення питань, які відносяться до його компетенції (пп.6 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Обрання та припинення повноважень корпоративного секретаря Банку, визначення розміру його винагороди, затвердження положення про	

		корпоративного секретаря Банку, затвердження умов трудового договору з корпоративним секретарем Банку (пп.6 п.85 Статуту Приватбанку);	
Оцінка та звітування	Затвердження річного звіту банку (пп.10 п.79 Статуту Приватбанку);	Погодження проекту річного звіту банку до його подання на затвердження вищого органу (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	Складання річного звіту банку, надання на погодження Наглядовій раді річного звіту Банку до його подання на затвердження загальним зборам (п.4.1.8 Положення про Правління Приватбанку);
		Здійснення контролю за своєчасністю надання (опублікування) Банком достовірної інформації про його діяльність відповідно до законодавства, опублікування Банком інформації про принципи (кодекс) корпоративного управління Банку (пп.8 п.85 Статуту Приватбанку);	
	Затвердження заходів за результатами розгляду звіту наглядової ради банку, в тому числі про виконання стратегії розвитку банку (пп.11 п.79 Статуту Приватбанку);		

	Затвердження звіту про винагороду членів наглядової ради банку (пп.9 п.79 Статуту Приватбанку);	Затвердження звіту про винагороду членів правління (пп.3 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Здійснення контролю за діяльністю правління, внесення пропозицій щодо її вдосконалення (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Аналіз дій правління щодо управління Банком, реалізації інвестиційної політики (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Оцінка ефективності діяльності правління, затвердження плану заходів щодо вдосконалення (підвищення ефективності) його діяльності (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Розгляд звіту правління та затвердження заходів за результатами розгляду звітів правління (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	Підготовка звітів правління для наглядової ради щодо виконання основних напрямів розвитку банку, стратегії (стратегічного плану) розвитку банку, бюджетів, бізнес-плану розвитку банку, програм капіталізації, планів реструктуризації, капітальних вкладень (п.4.1.17

			Положення про Правління Приватбанку);
		Здійснення щорічної оцінки ефективності діяльності підрозділу з управління ризиками, підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та підрозділу внутрішнього аудиту, затвердження плану заходів щодо вдосконалення (підвищення ефективності) їх діяльності, здійснення оцінки відповідності керівників цих підрозділів кваліфікаційним вимогам (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	
Питання щодо зовнішнього аудитора банку	Встановлення критеріїв відбору зовнішнього аудитора банку (пп.21 п.79 Статуту Приватбанку);	Визначення аудиторської фірми для проведення зовнішнього аудиту, затвердження умов договору, що укладається з нею, встановлення розміру оплати послуг (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Розгляд висновків зовнішнього та внутрішнього аудиту та затвердження заходів за результатами їх розгляду (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	

Питання, пов'язані з цінними паперами	Прийняття рішення про емісію акцій (пп.16 п.79 Статуту Приватбанку);	Прийняття рішення про розміщення банком інших цінних паперів, крім акцій (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	
	Прийняття рішення про викуп банком акцій власної емісії (пп.17 п.79 Статуту Приватбанку);	Прийняття рішення про викуп розміщених банком інших цінних паперів, крім акцій (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	
	Прийняття рішення про анулювання або продаж викуплених акцій банку (пп.18 п.79 Статуту Приватбанку);		
	Прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій (пп.16 п.79 Статуту Приватбанку);		
		Затвердження ринкової вартості майна банку (у тому числі акцій банку) у випадках, передбачених Законом України «Про акціонерні товариства» (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Прийняття рішення про обрання оцінювача майна банку (у тому числі акцій банку) та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його	

		послуг (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Прийняття рішення про обрання (заміну) депозитарної установи, яка надає банку додаткові послуги, та/або клірингової установи та затвердження умов договору, що укладається з нею, встановлення розміру оплати її послуг (пп.2 п.85 Статуту Приватбанку);	
Кадрові питання	Призначення та припинення повноважень членів наглядової ради банку (пп.5 п.79 Статуту Приватбанку);		
		Призначення і звільнення голови та членів правління (пп.3 п.85 Статуту Приватбанку); Прийняття рішення про призначення особи, яка виконуватиме обов'язки голови правління (крім випадків, визначених пунктом 166 Статуту); при цьому наглядова рада має право на власний розсуд змінити особу, яка виконує обов'язки голови правління, у тому числі призначену відповідно до пункту 166 Статуту (пп.3 п.85 Статуту Приватбанку);	

		Прийняття рішення про відсторонення голови та/або члена (членів) правління від здійснення його повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження голови правління; (пп.3 п.85 Статуту Приватбанку);	
	Затвердження умов цивільно-правових договорів, що укладаються з членами наглядової ради банку, обрання особи, уповноваженої на підписання цивільно-правових договорів з членами наглядової ради банку (пп.6 п.79 Статуту Приватбанку);	Затвердження умов цивільно-правових, трудових договорів (контрактів), що укладаються з головою та членами правління (пп.3 п.85 Статуту Приватбанку);	
	Встановлення розміру винагороди членів наглядової ради банку, у тому числі заохочувальних та компенсаційних виплат (пп.7 п.79 Статуту Приватбанку);	Встановлення розміру винагороди голові та членам правління, у тому числі заохочувальних та компенсаційних виплат (пп.3 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Призначення на посаду і звільнення з посади керівника підрозділу внутрішнього аудиту банку (пп.3 п.85 Статуту Приватбанку);	Визначення засад оплати праці та матеріального стимулювання працівників банку (п.4.1.20

		Затвердження умов цивільно-правових, трудових договорів, що укладаються з працівниками підрозділу внутрішнього аудиту, встановлення розміру їх винагороди, у тому числі заохочувальних та компенсаційних виплат (пп.3 п.85 Статуту Приватбанку);	Положення про Правління Приватбанку);
		Обрання та припинення повноважень голови і членів інших органів банку (пп.3 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Прийняття рішення про укладення договорів добровільного страхування відповідальності членів наглядової ради та інших керівників банку, що укладаються відповідно до законодавства, затвердження умов таких договорів, включаючи визначення членів наглядової ради, відповідальність яких буде застрахована, та платника страхової премії, а також максимальний розмір витрат на сплату страхової премії за договором страхування (пп.3 п.85 Статуту Приватбанку);	
Питання		Визначення організаційної структури банку, зокрема підрозділу	Формування визначеної наглядовою радою організаційної структури

		внутрішнього аудиту (пп.4 п.85 Статуту Приватбанку);	банку (п.4.1.18 Положення про Правління Приватбанку);
			Визначення організаційної структури Головного офісу банку, розробка та затвердження положень про структурні підрозділи Головного офісу банку (п.4.1.19 Положення про Правління Приватбанку);
		Прийняття рішень про утворення, реорганізацію та/або ліквідацію структурних та/або відокремлених підрозділів Банку (пп.4 п.85 Статуту Приватбанку);	Керівництво роботою структурних підрозділів та дочірніх підприємств банку, забезпечення виконання покладених на них завдань (п.4.1.21 Положення про Правління Приватбанку);
		Затвердження внутрішніх положень, що регламентують діяльність структурних підрозділів банку (пп.4 п.85 Статуту Приватбанку);	Розроблення внутрішніх положень, що регламентують діяльність структурних і відокремлених підрозділів банку згідно із стратегією розвитку банку, та інших положень, які відповідно до законодавства та статуту затверджуються наглядовою радою, погодження та забезпечення підготовки для затвердження таких положень наглядовою радою (п.4.1.16 Положення про Правління Приватбанку);

		Прийняття рішення про утворення комітетів наглядової ради та затвердження положень про них, обрання та припинення повноважень голів та членів таких комітетів (пп.8 п.85 Статуту Приватбанку);	Прийняття рішення про створення постійно діючих комітетів та інших колегіальних органів правління банку, визначення порядку їх діяльності, призначення їх керівників та заступників керівників (п.4.1.13 Положення про Правління Приватбанку);
		Затвердження положень про комітети та інші робочі органи наглядової ради, про конфлікт інтересів, про порядок здійснення операцій із пов'язаними з Банком особами (сторонами), про засади проведення конкурсних відборів керівників Банку (пп.4 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Затвердження інших внутрішніх положень, якими регулюється діяльність Банку, крім тих, що віднесені до виключної компетенції вищого органу, та тих, що рішенням наглядової ради передані для затвердження правлінню (пп.4 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Прийняття рішення щодо утворення дочірніх підприємств та участі в них, їх реорганізації та ліквідації, утворення	

Питання щодо системи внутрішнього контролю, управління ризиками та фінансового моніторингу		відокремлених підрозділів Банку, затвердження їх статутів і положень (пп.4 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Вирішення питань про участь банку у групах, створення та/або участь в будь-яких юридичних особах, їх реорганізацію та ліквідацію з дотриманням вимог законодавства (пп.4 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Визначення і затвердження організаційної структури системи управління ризиками, стратегії та політики управління ризиками, процедури управління ними, декларації схильності до ризиків (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	Реалізація стратегії та політики управління ризиками, затвердженої наглядовою радою, забезпечення впровадження процедур виявлення, оцінки, контролю та моніторингу ризиків (п.4.1.5 Положення про Правління Приватбанку);
		Затвердження внутрішньобанківських документів з питань управління ризиками, які затверджуються наглядовою радою відповідно до нормативно-правових актів Національного банку, здійснення контролю за їх впровадженням, дотриманням та своєчасним оновленням (актуалізацією) (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	

		Затвердження переліку лімітів (обмежень) щодо кожного виду ризику та процедури ескалації порушень лімітів ризиків відповідно до вимог нормативно-правових актів Національного банку (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Створення постійно діючого підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс) і забезпечення незалежності цих підрозділів; затвердження призначення та звільнення керівників банку з управління ризиками та контролю за дотриманням норм (комплаєнс); затвердження умов трудових договорів, що укладаються з керівниками банку з управління ризиками та контролю за дотриманням норм (комплаєнс), внесення змін та доповнень до них, встановлення розміру їх винагороди, у тому числі заохочувальних та компенсаційних виплат (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Установлення випадків накладення заборони (вето) керівниками банку з	

		управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнс) на рішення правління, комітетів та інших колегіальних органів правління (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Ухвалення рішення щодо запровадження значних змін у діяльності банку (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Визначення характеру, формату та обсягів інформації про ризики; розгляд управлінської звітності про ризики та у випадку, якщо профіль ризику банку не відповідає затвердженому ризик-апетиту, невідкладне прийняття рішення щодо застосування адекватних заходів для пом'якшення ризиків (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Затвердження та перегляд стратегії та оперативного плану управління непрацюючими активами (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю банку та контролю за її ефективністю, зокрема	

		контролю за ефективністю функціонування системи управління ризиками (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Визначення порядку роботи та планів підрозділу внутрішнього аудиту і контроль за його діяльністю (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Прийняття рішення за результатами розгляду пропозицій, викладених у зверненні відповідального працівника банку, який очолює внутрішньобанківську систему запобігання легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, у разі відхилення зазначених пропозицій правлінням (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	Прийняття рішення щодо пропозицій відповідального працівника банку стосовно забезпечення виконання банком вимог законодавства України у сфері запобігання та протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення (п.4.1.22 Положення про Правління Приватбанку);
		Попереднє узгодження залучення до перевірки діяльності банку зовнішніх експертів на платній основі, визначення порядку оплати та інших суттєвих умов участі сторонніх спеціалістів, що залучаються на	

		платній основі (пп.5 п.85 Статуту Приватбанку);	
Контрольно-наглядові питання		Встановлення лімітів (граничних сум) правочинів (договорів, операцій), які можуть укладатися (здійснюватися) за рішенням правління (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Встановлення ліміту максимального розміру суми кредитів на одну пов'язану з Банком особу, які будуть надаватися за рішенням правління у межах економічних нормативів, встановлених нормативно-правовими актами Національного банку (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Встановлення меж компетенції правління для прийняття рішень про списання за рахунок резерву для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями заборгованості (дебіторської заборгованості, заборгованості за цінними паперами та іншими, ніж цінні	Прийняття рішення, в межах затвердженого наглядовою радою ліміту повноважень правління, щодо визнання безнадійною та списання за рахунок сформованих резервів заборгованості за активними банківськими операціями (дебіторської заборгованості,

		папери, корпоративними правами, заборгованості за кредитними операціями, заборгованості за коштами, розміщеними на кореспондентських рахунках в інших банках), а також іншої дебіторської заборгованості, що відповідно до законодавства є безнадійною (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	заборгованості за цінними паперами та іншими, ніж цінні папери, корпоративними правами, заборгованості за кредитними операціями, заборгованості за коштами, розміщеними на кореспондентських рахунках в інших банках), а також іншої дебіторської заборгованості, що відповідно до законодавства України є безнадійною (п.4.1.23 Положення про Правління Приватбанку);
		Затвердження порядку відчуження (продажу) майна Банку (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	Прийняття рішень з питань продажу та встановлення рекомендованої (стартової) вартості для відчуження (продажу) об'єктів нерухомого майна Банку, за винятком тих, що віднесені до компетенції загальних зборів або наглядової ради, відповідно до порядку відчуження (продажу) майна банку (п.4.1.28 Положення про Правління Приватбанку);
		Прийняття рішення про здійснення інвестицій у статутні (складені, пайові) капітали інших юридичних осіб шляхом вступу до складу учасників юридичних осіб, про припинення	Прийняття рішення, в межах затвердженого наглядовою радою ліміту повноважень правління, про здійснення інвестицій у статутні (складені, пайові) капітали інших

		участі, відчуження часток, акцій, належних Банку в інших юридичних особах; вирішення всіх питань та реалізація всіх прав, що впливають з володіння цими корпоративними правами (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	юридичних осіб шляхом вступу до складу учасників юридичних осіб, про припинення участі; вирішення усіх питань та реалізація усіх прав, що впливають з володіння цими корпоративними правами. Рішення щодо набуття банком корпоративних прав внаслідок звернення стягнення на корпоративні права та їх подальша реалізація або з метою наступного перепродажу їх протягом строку, що не перевищує одного року з дня їх придбання, приймається правлінням самостійно в межах затвердженого наглядовою радою ліміту повноважень правління (п.4.1.14 Положення про Правління Приватбанку);
		Ініціювання у разі необхідності проведення позачергових ревізій та спеціальних перевірок фінансово-господарської діяльності банку (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	Розгляд та затвердження планів заходів за результатами перевірок, здійснених підрозділом внутрішнього аудиту (п.4.1.27 Положення про Правління Приватбанку);
			Забезпечення безпеки інформаційних систем банку і систем, що застосовуються для зберігання

			активів клієнтів (п.4.1.6 Положення про Правління Приватбанку);
			Визначення форми та встановлення порядку моніторингу діяльності банку (п.4.1.4 Положення про Правління Приватбанку);
			Визначення переліку відомостей, що складають комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність банку, визначення порядку їх використання та охорони (п.4.1.24 Положення про Правління Приватбанку);
		Контроль за усуненням недоліків, виявлених Національним банком та іншими державними органами, які в межах компетенції здійснюють нагляд за діяльністю Банку, підрозділом внутрішнього аудиту та аудиторською фірмою за результатами проведення зовнішнього аудиту (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	Інформування наглядової ради про показники діяльності банку, виявлені порушення законодавства, внутрішніх положень банку та про будь-яке погіршення фінансового стану банку або про загрозу такого погіршення, про рівень ризиків, що виникають у ході діяльності банку (п.4.1.7 Положення про Правління Приватбанку);
Вчинення окремих	Надання згоди на вчинення правочину, щодо вчинення якого є заінтересованість, у	Надання згоди на вчинення правочинів, щодо вчинення яких є	

	випадках та порядку, встановлених Законом про АТ, з урахуванням положень статті 52 Закону про банки (пп.23 п.79 Статуту Приватбанку);	заінтересованість (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	
	Надання згоди на вчинення значного правочину за поданням наглядової ради банку (пп.23 п.79 Статуту Приватбанку);	Надання згоди на вчинення значного правочину або винесення цього питання на розгляд вищого органу (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	
		Прийняття рішень щодо укладення банком угод з пов'язаними з банком особами у випадках та порядку, передбачених законодавством (пп.7 п.85 Статуту Приватбанку);	Прийняття рішень щодо укладення банком угод з пов'язаними з банком особами в порядку, передбаченому чинним законодавством України, та в межах повноважень (лімітів), встановлених рішеннями наглядової ради (п.4.1.26 Положення про Правління Приватбанку);
Питання реорганізації та ліквідації банку	Прийняття рішення про реорганізацію банку, обрання комісії з реорганізації банку (пп.19 п.79 Статуту Приватбанку);	Вирішення питань, віднесених законодавством до компетенції наглядової ради, у разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення банку (пп.8 п.85 Статуту Приватбанку);	
	Прийняття рішення про ліквідацію банку, обрання комісії з припинення		

	(ліквідаційної комісії, ліквідатора) банку, затвердження ліквідаційного балансу (пп.20 п.79 Статуту Приватбанку);		
Інші повноваження			Забезпечення виконання рішень загальних зборів та наглядової ради (п.4.1.25 Положення про Правління Приватбанку);
		Вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції наглядової ради згідно із законодавством (пп.8 п.85 Статуту Приватбанку).	Вирішення інших питань, за винятком тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів чи наглядової ради (п.4.1.29 Положення про Правління Приватбанку);