

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити  
Зав. кафедри  
к.е.н., доцент

Горбашевська М.О. Горбашевська

« 29 » грудня 2023 р.

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої  
освіти освітньо-професійної  
програми «Менеджмент  
організацій і адміністрування»  
Турського Є. О.

Науковий керівник:  
Кислова Людмила Анатоліївна,  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту та фінансів







Рецензент:  
Савицька Наталія Леонідівна,  
д.е.н., професор, завідувач  
кафедри маркетингу, управління  
репутацією та клієнтським  
досвідом

Державний біотехнологічний  
університет, (м. Харків)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою 90 А  
Секретар ЕК АГ  
« 16 » січня 2024 р.



## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Кислова Л.А., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Розділ 2	Кислова Л.А., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Розділ 3	Кислова Л.А., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23

6. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 01.09.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.09.2023- 16.10.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 16.10.2023	
7.	Переддипломна практика	11.09.2023 - 29.09.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	16.10.2023- 05.12.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.12.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.12.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.12.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.01.2024- 17.01.2024	


Студент

  
( підпис )

Турський Є. О.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

  
( підпис )

Кислова Л.А.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ.....	8
1.1. Сутність, принципи та моделі корпоративного управління .....	8
1.2. Система корпоративного управління банку.....	19
1.3. Публічна рейтингова система оцінки діяльності банків в умовах воєнного стану.....	30
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	42
2.1. Характеристика АТ КБ «ПриватБанк».....	42
2.2. Аналіз корпоративного управління банку.....	54
2.3. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності банку.....	64
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	74
3.1. Вдосконалення корпоративного управління та бізнес-моделі АТ КБ «ПриватБанк».....	74
3.2. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банку.....	79
3.3. Рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу банку .....	82
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сталий розвиток української банківської системи значною мірою залежить від рівня корпоративного управління банків. Побудова якісної системи корпоративного управління є довготривалим процесом, від результатів якого залежить діяльність компанії. Враховуючи різноманіття видів діяльності, системи корпоративного управління також можуть мати різні форми, оскільки правове регулювання тієї чи іншої сфери діяльності може безпосередньо впливати на управління. Структурне відновлення ринку банківських послуг вимагає від банків створення цілісних систем корпоративного управління, послідовного визначення стратегічних цілей і завдань, врахування у своїй діяльності інтереси широкого кола зацікавлених сторін. Становлення та розвиток економічних взаємовідносин між керівництвом банку, його власністю, клієнтами та працівниками потребують визначення адекватних механізмів участі в стратегічному управлінні та контролі, які в сукупності становлять адекватну систему корпоративного управління.

Прагнення України розвивати економічні відносини з країнами ЄС та використовувати іноземний капітал на банківському ринку визначає важливість розвитку корпоративного управління в банках, що зумовило посилення уваги до цього питання серед науковців. На питаннях банківського корпоративного управління фокусуються Барда Л.В. [40], Бездітний В. [3], Гаврилюк Т. [6], Денис О.Б. [8], Дєєва Н.Е. [9], Метлушко О.В. [22], Міщенко В. [26], Обельницька Х.В. [27], Обельницька Х.В. [28], О'мейнік, Д. [29], Польова О.Л. [40], Румянцева С. [43], Сороківська З.К. [23], Чуб О.О. [47] та ін.

Вчені та експерти по-різному підходять до визначення поняття корпоративного управління, розкриваючи його зміст, роль і значення в

ринкових умовах. Коли деякі дослідники розглядають зміст корпоративного управління, вони зазвичай зосереджуються на деяких найбільш відмінних характеристиках, властивих конкретній моделі корпоративного управління. Інші пов'язують поняття корпоративного управління з його застосуванням лише до акціонерних структур, де чітко простежується відокремлення інтересів власників від функцій управління. Незважаючи на суттєві зміни останнім часом у цій сфері, питання створення цілісної системи корпоративного управління в банках потребує значних подальших досліджень.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження особливостей та сучасного рівню корпоративного управління банку та визначення перспектив їх розвитку.

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань**:

- розглянути сутність, принципи та моделі корпоративного управління;
- дослідити систему корпоративного управління банку;
- ознайомитися з публічною рейтинговою системою оцінки діяльності банків в умовах воєнного стану;
- охарактеризувати діяльність АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізувати корпоративне управління банку;
- оцінити корпоративну соціальну відповідальність банку;
- визначити напрями вдосконалення корпоративного управління та бізнес-моделі АТ КБ «ПриватБанк»;
- запропонувати шляхи розвитку корпоративної соціальної відповідальності банку;
- надати рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу банку.

**Об'єктом дослідження** є процеси і моделі корпоративного управління банку.

**Предметом дослідження** є механізм корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк» та напрямки його удосконалення умовах воєнного стану.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є положення менеджменту, теорії прийняття управлінських рішень, оцінки ефективності інвестицій, методи загальнонаукового пізнання, статистичного та математичного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** є закони та нормативно-правові акти України щодо діяльності банків, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк»; монографії вчених; періодичні видання; матеріали конференцій; результати спостережень.

**Наукова новизна** результатів дослідження полягає в поглибленні положень теорії, а також вирішенні ряду практичних проблем щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності банку.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління, корпоративної соціальної відповідальності банку та системи мотивації персоналу банку.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань, додатків. Основний текст викладено на 79 сторінках друкованого тексту.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ**

### **1.1. Сутність, принципи та моделі банківського корпоративного управління**

Корпоративні структури є невід'ємною частиною сучасної банківської бізнес-моделі. Надійне корпоративне управління забезпечує інвестиційну привабливість банків. Реалізація інтересів держави як власника банку є особливо важливою з огляду на частку банку в активах, ресурсах і капіталі банківської системи України. Ефективна реалізація бізнес-стратегії будь-якого підприємства залежить від організації та менеджменту: адекватні фінансові та матеріальні ресурси не гарантують провал, коли культура управління (процесу та ризику) слабка. Однією з головних причин операційних збитків державних банків, у тому числі банків розвитку, залишається безвідповідальне прийняття управлінських рішень уповноваженими особами.

Корпоративне управління – це сукупність взаємовідносин між органом управління банку (зборами акціонерів банку, наглядовою радою банку та радою директорів банку), наглядовим органом банку (ревізійною комісією банку та відділом внутрішнього аудиту банку), також зовнішні аудитори та всі зацікавлені сторони всередині керівництва банку здійснюють нагляд за його діяльністю з метою досягнення визначених цілей і завдань, забезпечення надійності банку та підвищення вартості банку [47, с.26], створення адекватної та ефективною правової, нормативної та інституційної бази. Однак ідеологія, яка регулює законодавчу та наглядову поведінку в питаннях корпоративного управління банків, значною мірою базується на підходах докризового періоду.

Національна модель корпоративного управління формується під впливом національних, історичних, політичних, економічних і культурних



традицій, має деякі особливості, а також має складові всіх традиційних моделей, а саме: відносну дисперсію власності (але низька ліквідність на фондових ринках та низький рівень розкриття інформації та слабкі інституційні інвестори); збереження тенденцій до концентрації власності та контролю (але відсутність відповідальних та ефективних власників, зосередженість на міноритарних акціонерах, належне фінансування та ефективний нагляд); існують елементи перехресної власності та формування різних типів складних корпоративних структур (але немає тяжіння до якогось одного типу). Неоднозначність та некомпетентність існуючої моделі та механізму діяльності акціонерних товариств є результатом суперечностей у чинному законодавстві, що регулює корпоративні відносини, що спричинило «кризу довіри» для вітчизняних та іноземних інвесторів та не сприяє залученню інвесторів та міжнародних фінансових ресурсів на внутрішній фондовий ринок [43].

Світовий досвід показує, що відсутність єдиного регуляторного підходу до корпоративного управління банками може легко призвести до конфлікту інтересів. Консолідована система корпоративних відносин допомагає не тільки подолати наслідки кризи, але й мінімізувати її вплив. Основними завданнями проекту «Корпоративне управління в банківському секторі України» є: вдосконалення існуючих практик корпоративного управління українських банків; його використання в кредитній оцінці корпоративних клієнтів; посилення ролі неурядових організацій у банківському секторі. Сприяння державному та приватному сектору банківській реформі [9, с. 107].

В Україні корпоративне управління та банківська система тривалий час розвивалися незалежно та паралельно. Проте, як це не парадоксально, ситуація покращилася після фінансової кризи. І в нашій країні, і в усьому світі зараз усвідомлюють, що корпоративне управління – це не просто набір певних процедур, а й важливий інструмент управління ризиками. До речі,

такий підхід уже відображено в деяких нормативних документах ЄС, зокрема Базельському комітеті.

У своїй господарській діяльності Банк сумлінно дотримується положень національного законодавства щодо корпоративного управління, наслідує кращий світовий досвід та керується документами та рекомендаціями провідних вітчизняних та зарубіжних установ:

- Рекомендації Національного банку України щодо шляхів удосконалення корпоративного управління в банках;
- Принципи корпоративного управління Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР);
- Рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду щодо вдосконалення корпоративного управління банківськими установами;
- Принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Дотримуючись стандартів корпоративного управління, банк забезпечує:

- Своєчасне оприлюднення повної та достовірної інформації про діяльність, у тому числі складання звітів про фінансовий стан, економічні показники, структуру власності та управління відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), з метою прийняття зацікавленими сторонами обґрунтованих рішень;
- Обов'язки наглядової ради перед акціонерами, відповідальність вищого керівництва перед наглядовою радою, відповідальність мажоритарних акціонерів перед міноритарними акціонерами, відповідальність банку перед своїми клієнтами та працівниками та відповідальність усіх банків зацікавлені сторони щодо суспільства в цілому;
- Захист прав та економічних інтересів зовнішніх інвесторів, акціонерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Найвпливовішим з міжнародних регулюючих органів є Базельський

комітет з банківського нагляду. На основі принципів ОЕСР розроблено спеціальний документ «Вдосконалення корпоративного управління в кредитних установах», який встановлює принципи корпоративного управління з урахуванням конкретних обставин банківської діяльності. Зокрема, документ визначає корпоративне управління банком як управління його діяльністю, що здійснюється радою директорів та вищим керівництвом, а також визначає підхід банку до встановлення його корпоративних цілей, до яких належать створення цінності для власників банку; проведення повсякденних фінансових операцій; врахування у своїй роботі позиції зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, громадськості, регуляторів та держави); проведення корпоративних дій відповідно до вимог нормативно-правових актів щодо забезпечення надійності банківських операцій та нагляду за дотриманням правових актів та захист інтересів інвесторів.

Корпоративне управління включає вплив на можливість банків:

- Визначити цілі організації;
- Виконувати повсякденні справи;
- Виконувати обов'язки та зобов'язання перед акціонерами;
- Здійснювати господарську діяльність та поводитись відповідно до очікувань ефективної та безпечної діяльності банку, відповідно до чинного законодавства України;
- Захищати інтереси інвесторів (табл. 1.1).

Вони є обов'язковими для виконання акціонерами, посадовими та іншими працівниками банку. Принципи, що містяться в Кодексі, впроваджуються через окремі положення, що містяться в статуті та внутрішніх положеннях банку.

Система корпоративного управління банку передбачає наступне[22, с. 622]:

## Принципи банківського корпоративного управління [16;30]

Назва принципу	Характеристика принципу
<b>Забезпечення прав акціонерів (принцип справедливості)</b>	Банк гарантує, що всі акціонери будуть здійснювати свої права в рамках законодавства України (включаючи повагу до прав акціонерів та справедливе ставлення до всіх акціонерів, включаючи малих акціонерів та іноземних акціонерів)
<b>Соціальна відповідальність</b>	Соціальна відповідальність передбачає участь зацікавлених сторін в управлінні фінансовими установами для збільшення суспільного добробуту, створення робочих місць і забезпечення фінансової стійкості банківського сектору
<b>Лояльність</b>	Лояльність та відповідальність посадових осіб органів банку, недопущення конфлікту інтересів
<b>Цілісність</b>	У своїй діяльності банк враховує інтереси та сприяє запобіганню конфліктів між зацікавленими сторонами, такими як акціонери банку, керівництво, інвестори, співробітники та клієнти, а також запроваджує діалог та відкрите обговорення між правлінням банку та наглядовими радами.
<b>Належне управління (принцип підзвітності)</b>	Підкреслює відповідальність правління забезпечувати стратегічне керівництво компанією, контролювати ефективність роботи менеджерів і звітувати перед акціонерами. Керуючись етичними стандартами, банк приймає рішення, ґрунтуючись на професійній та сумлінній роботі свого керівного органу. Наглядові особи контролюватимуть діяльність ради директорів, яка відповідає за повсякденну роботу. Наглядова рада не втручається в господарську діяльність товариства. Органи нагляду здійснюватимуть стратегічне управління діяльністю банку, забезпечуючи ефективний контроль за діяльністю правління та підзвітність членів наглядової ради акціонерам банку.
<b>Прозорість</b>	Банк забезпечує своєчасне та достовірне розкриття інформації з усіх суттєвих питань, включаючи фінансові показники діяльності, структуру власності та управління.

	Світовий банк надає інформацію про основні події, що відбуваються протягом періодичних звітних періодів. Повідомляючи інформацію акціонерам, банк дотримується принципу інформування всіх акціонерів одночасно.
<b>Фінансова дисципліна</b>	Фінансова звітність банку складається відповідно до українських та міжнародних стандартів фінансової звітності та проходить повну та своєчасну перевірку незалежними професійними аудиторами. Банк публікує річну, піврічну та квартальну звітність
<b>Управління ризиками</b>	Забезпечення управління ризиками та контролю за діяльністю банку.

- Загальні збори акціонерів є вищим органом управління, який дозволяє акціонерам реалізувати свої права;
- Наглядова рада забезпечує захист прав акціонерів, контролює та регулює діяльність ради директорів;
- Рада директорів є виконавчим органом управління, який за згодою загальних зборів учасників здійснює підприємницьку діяльність за основними напрямками розвитку банку;
- Ревізійна комісія, яка здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю банку та звітує перед загальними зборами акціонерів або спостережною радою (рис. 1.1).

Організаційна структура банку включає всі форми контролю, необхідні для створення ефективного та добре функціонуючого механізму: від акціонерів, до наглядової ради, до ради директорів, до незалежного комітету з аудиту, до відділу управління ризиками, до внутрішнього аудиту і вертикального контролю різних підрозділів напрямків діяльності банків. Надання повноважень, компетенції та членства органу управління, а також принципи їх взаємодії регулюються статутом та положенням про орган управління банку.

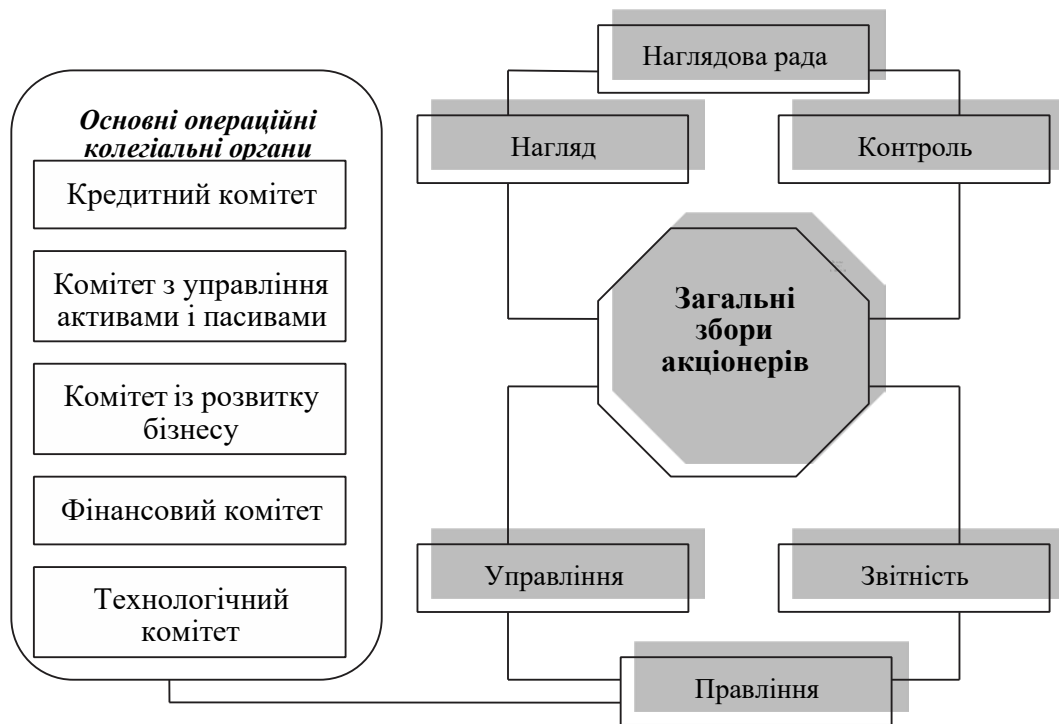


Рис. 1.1 Організаційна структура корпоративного управління банків  
[20, с. 85]

Щоб забезпечити відповідний баланс між повноваженнями та приналежністю, банки встановили дворівневу систему управління, яка розподіляє функції контролю та управління між різними органами, такими як наглядова рада та рада директорів. Члени наглядової ради не можуть бути членами правління, а члени правління не входять до складу наглядової ради. Ревізійна комісія є незалежним аудиторським органом, члени якого є незалежними від усіх установ Банку.

Корпоративне управління визначає, яким чином акціонери банку здійснюють контроль за діяльністю керівництва банку та яку відповідальність несуть керівники банку перед акціонерами банку за результати своєї діяльності.

Відносини та коло зацікавлених сторін у системі корпоративного управління комерційних банків є більш складними та широкими, ніж у

нефінансових організаціях.

При створенні ефективної системи корпоративного управління банки, як і всі акціонерні товариства, стикаються з багатьма специфічними проблемами, які потребують вирішення.

По-перше, відносини між власниками та менеджерами в банківському секторі набагато складніші, ніж у промисловості чи торгівлі. Це зумовлено гостротою інформаційної асиметрії, тобто пильним наглядом регуляторів, високим відсотком державного капіталу в банківських системах багатьох країн і надмірним відсотком державного капіталу в банківській системі. В результаті чого виникають відмінності між різними учасниками ринкових відносин, інформація розподіляється по місцях нерівномірно.

По-друге, для виконання функцій фінансового посередництва банкам потрібна відносно менша частка власного капіталу в структурі пасивів, ніж нефінансовим фірмам [25, с. 260].

Як наслідок, банківський сектор створює проблеми для корпоративного управління, оскільки ризик-менеджмент у банківському секторі виходить на перший план: він стає найважливішим елементом системи внутрішнього контролю банку. Базельський комітет з банківського нагляду визначив 12 типів банківських ризиків: системний ризик, стратегічний ризик, кредитний ризик, ризик країни, ринковий ризик, процентний ризик, ризик ліквідності, валютний ризик, операційний ризик, правовий ризик і ризик репутації. Неefективне управління ризиками включає підвищену концентрацію на одного позичальника, надмірне кредитування афілійованих компаній і недостатній нагляд за діяльністю співробітників [3].

З іншого боку, при оцінці кредитоспроможності позичальника, який бажає отримати кредит, необхідно враховувати не лише його фінансові показники, а й стандарти корпоративного управління. Якщо банк не забезпечує дотримання відповідних принципів у своїй структурі, він не зможе

правильно визначити ймовірність того, що позичальник (юридична особа) не зможе погасити наданий йому кредит через порушення цих принципів. Тому зростає кредитний ризик. Основні операційні ризики банків зі слабким корпоративним управлінням пов'язані з відсутністю або неповним функціонуванням систем внутрішнього контролю, ревізійних комісій та відділів внутрішнього аудиту. Нарешті, репутація фінансової установи значною мірою залежить від репутації людей, які користуються її послугами. Щоб не мати справу з компаніями з поганою репутацією, банки повинні уважно стежити за статусом корпоративного управління своїх контрагентів. Звичайно, банк, який не бачить потреби вдосконалювати свою систему корпоративного управління, не може очікувати такої позиції, тому інвестори підвищили свою оцінку репутаційних ризиків.

Згідно з документом Базельського комітету, ефективна система корпоративного управління для сучасних і конкурентоспроможних банків базується на наступному [22, с. 622]:

- Корпоративні культурні цінності, задокументовані в корпоративному кодексі поведінки та інших корпоративних етичних стандартах, а також існуючих системах для забезпечення дотримання цих цінностей на практиці;
- Чітко визначена стратегія розвитку, за якою можна оцінити діяльність банку в цілому та окремих осіб;
- Чіткий розподіл прав, включаючи певну ієрархію прав у сферах прийняття рішень і відповідальності;
- Ефективний механізм взаємодії та співпраці між радою директорів, менеджерами та аудиторами;
- Надійна система внутрішнього контролю;
- Постійно здійснювати моніторинг ризиків у деяких секторах банківської діяльності, де існує висока вірогідність виникнення конфлікту інтересів;



– Низка матеріальних і професійних стимулів для створення умов для нормальної роботи керівників та інших працівників;

– Система потоку інформації, яка забезпечує рівень банківської прозорості, який вимагається всередині організації та зовнішніх партнерів.

Для банківських операцій важливо, щоб структура корпоративного управління функціонувала за принципом стримувань і противаг [22, с. 623].

Система взаємних обмежень передбачає наступні рівні контролю:

- Рада директорів;
- Спеціально уповноважений персонал, не пов'язаний з повсякденним оперативним керівництвом;
- Керівництво, яке безпосередньо відповідає за всі напрямки діяльності банку;
- Служби управління ризиками та внутрішнього аудиту працюють незалежно від бізнес-напрямків та операційних підрозділів банку.

Згідно з розпорядженням Базельського комітету, банки повинні приділяти особливу увагу процесу взаємодії між радою директорів і внутрішніми та зовнішніми аудиторами. Відносини між ними повинні базуватися на визнанні всіма директорами важливої ролі контролю в системі корпоративного управління. Рада директорів повинна використовувати інформацію, надану внутрішніми та зовнішніми аудиторами, для перевірки інформації, отриманої від вищого керівництва. Співпраця між радою директорів і аудиторським офісом відбувається в основному через аудиторський комітет ради директорів.

В Україні основні напрями та принципи корпоративного управління банків були сформульовані Національним банком України в «Рекомендаціях щодо методів удосконалення корпоративного управління банків України» з урахуванням міжнародного досвіду та загального національного законодавства.

Ці рекомендації стосуються наступних питань корпоративного управління в банківській сфері:

- Роль акціонерів у захисті вкладників та інших зацікавлених сторін;
- Професійна поведінка та чесність працівників банку;
- Розподіл повноважень, компетенції та відповідальності між акціонерами, наглядовою радою та правлінням;
- Стратегія розвитку банку та моніторинг її реалізації (включаючи розвиток ефективних систем планування, управління ризиками та внутрішнього контролю);
- Оприлюднення та прозорість інформації [6].

Ці принципи враховують положення Принципів корпоративного управління України та Принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD Principles of Corporate Governance) та інші документи, які встановлюють міжнародні стандарти.

Набули чинності зміни до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [13], щодо визначення особливостей корпоративного управління банками. Відповідно до вимог цього закону внесено зміни до структури Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків та Положення про порядок надання відомостей про майно, а також зміни до Положення про застосування заходів впливу НБУ, що порушують банківське законодавство. Основні зміни стосуються правового статусу органів управління банку, вимог до професійної кваліфікації та корпоративної репутації керівників банку, управління банківськими ризиками та внутрішнього контролю тощо.

Ключовим принципом розподілу відповідальності між органами управління банків є забезпечення ефективності системи внутрішнього контролю. Основним органом системи внутрішнього контролю є Рада директорів Банку (згідно з попередньою редакцією положення – Наглядова рада), якій підпорядковані структури внутрішнього аудиту та управління

ризиками. У цьому випадку дві структури повинні бути відокремлені одна від одної [8].

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: Особливості корпоративного управління банків залежать від специфіки їх діяльності як суб'єктів фінансового сектора; При створенні національних моделей корпоративного управління банками використовуються досвід впливових міжнародних організацій, який запозичує кращі світові практики; Проблеми розвитку банківського корпоративного управління пов'язані з кризами ліквідності, непрозорими процедурами рефінансування банків та падінням довіри до банківської системи; Процеси корпоративного управління використовуються для керівництва та управління діяльністю банків, для забезпечення безпеки та надійності банків; Метою корпоративного управління є встановлення системи важелів і балансу для забезпечення узгодженості інтересів керівництва банку, акціонерів банку, клієнтів та інших зацікавлених сторін; За останні роки корпоративне управління українських банків пройшло новий етап розвитку, спрямований на усунення прогалин, які гарантують прозорість управління та власності.

Наше подальше дослідження стосуватиметься системи корпоративного управління українських банків.

## **1.2. Специфіка системи корпоративного управління банку**

Підвищення рівня корпоративного управління є одним із найактуальніших питань для української економіки. Останнім часом кілька ініціатив навколо нього значно активізувалися, включно з ініціативами Міжнародної фінансової корпорації (IFC), яка є лідером серед міжнародних фінансових установ у сфері інтеграції корпоративного управління на всіх етапах інвестиційного процесу [29].

Корпоративне управління в банківській сфері має свої особливості, які

визначаються специфікою комерційних банків як фінансових посередників. Основним завданням функціонування фінансового сектору є забезпечення потоку фінансових ресурсів від кредиторів до позичальників, а також від одного типу до іншого з часом, з метою ефективного розподілу та стимулювання більших інвестицій та економічного зростання, поглинаючи «надлишок пропозиції». фінансових ресурсів. кошти та перерозподіл ризиків, підвищення рівня ліквідності та досягнення фінансово-економічної стабільності [26].

Банки повинні мати ефективні системи корпоративного управління через свою залежність від довіри вкладників і більшу чутливість до ускладнень, які можуть виникнути внаслідок поганого управління. Відповідно до консультативного документа «Вдосконалення корпоративного управління в банківських установах», розробленого Базельським комітетом з банківського нагляду, банкам рекомендовано розробити стратегії своєї діяльності та неухильно їх дотримуватися [9, с. 108].

Враховуючи передовий сучасний міжнародний досвід корпоративного управління, НБУ розробив методичні рекомендації для використання українськими банками [24]. У заяві зазначається, що суворе дотримання цих норм допоможе банкам забезпечити ефективне управління та прийняття рішень, посилити довіру та підвищити підзвітність, уникнути конфлікту інтересів, сприяти розкриттю інформації та прозорості, а також посилити захист у цьому відношенні. На карту поставлені інтереси акціонерів банку та довіра вкладників, кредиторів і громадськості.

Рекомендації НБУ щодо покращення корпоративного управління банків передбачають розподілити повноваження та відповідальність між наглядовою радою та радою директорів, залучити до участі в наглядовій раді незалежних членів, розкрити справжніх власників, структуру операцій із заінтересованими особами та поширення інформації, їх контрольний список,

на якому потрібно зосередитися та вирішити конфлікти інтересів. Керівництво банку та представники його власників також забезпечують стандарти підготовки публічного річного звіту банку (рис. 1.2).



Рис.1.2. Складові корпоративного управління в банках

Однією з основоположних концепцій корпоративного управління в банках є концепція фідучіарних обов'язків (*fiduciary* від лат. *fiducia* - довіра), яка використовується в римському праві. Існує фідучіарне зобов'язання. Одна особа (клієнт або власник) покладає особливу надію або довіру на іншу особу (довірену особу), а довірена особа використовує свій розсуд і досвід.

Обсяг інформації про власників банків включає імена, коди країн і назви істотних власників, а також інформацію про частки в статутному капіталі (пряма та опосередкована участь). Зазначена інформація щоквартально оприлюднюється на офіційному веб-сайті Національного банку України - протягом п'яти днів із закінчення місяця, наступного за звітним.

У зв'язку з великим впливом коштів із банківської системи, що негативно позначилося на її стані, було затверджено «Спеціальний порядок

здійснення заходів фінансового оздоровлення банків» [9, с.108], який уточнив особливості фінансової системи, механізми оздоровлення банківської системи та шляхи запобігання негативним наслідкам фінансової кризи: спрощення процедур та скорочення термінів затвердження банківських статутів та процедури реєстрації банків; спрощення збільшення статутного капіталу за рахунок коштів акціонерів (учасників) та інвесторів банків та реструктуризації банків на розсуд власників, порядок визначення способів участі держави в капіталізації банків та заходи щодо відновлення фінансів банків у разі введення тимчасової адміністрації.

Відгуки про проведені заходи неоднозначні. З одного боку, рішення спрощує процедури надання фінансової допомоги банкам, з іншого – послаблює захист існуючих прав акціонерів і підвищує ризик хижацької поведінки. Крім того, не передбачені інші процедури, окрім участі держави в капіталізації банків шляхом банкрутства. Незважаючи на негативні соціально-економічні наслідки, система банкрутства відіграє важливу роль: запобігає непродуктивному використанню активів і повному задоволенню вимог кредиторів.

Сутність банківського корпоративного управління визначається специфікою банків як господарських товариств: діяльність банків спрямована не лише на отримання та максимізацію комерційного прибутку, а й на забезпечення збереження коштів вкладників. Тому ефективність корпоративного управління є не лише чинником узгодження інтересів учасників банківської діяльності, а й передумовою його існування.

Корпоративне управління банків ґрунтується на концепції фідучіарного обов'язку, згідно з яким одна особа (клієнт або власник) покладає особливу надію чи довіру на іншу особу (довірену особу), яка використовує свій досвід для реалізації свого розсуду. Це визначає компоненти корпоративного управління, такі як роль акціонерів у захисті вкладників та інших

зацікавлених осіб, професійна поведінка та чесність банківських працівників.

Рівень нагляду за корпоративним управлінням у фінансовому секторі набагато вищий, ніж сьогодні. Оскільки НБУ, видаючи ліцензії на діяльність депозитарних компаній, має забезпечити власну діяльність і стабільність усієї грошово-кредитної системи. Для комерційних банків пред'являються підвищені вимоги до розміру статутного капіталу; вибір організаційно-правових форм обмежений відкритими акціонерними товариствами чи кооперативами. Водночас діяльність НБУ під час загострення фінансової кризи показала, що надмірні регуляторні дії можуть підірвати внутрішні відносини банків ззовні.

Недосконале корпоративне управління призводить до недостатнього врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів банківської діяльності (переважно клієнтів), неповноти функцій ради директорів банку та невизначеності щодо ролі центрального банку як регулюючого органу на ринку банківської діяльності, послуг в банківських компаніях.

Результати дослідження свідчать про те, що останнім часом у розвитку корпоративного управління в українських комерційних банках відбулися позитивні зміни. Не випадково 74,6% опитаних головним чинником розвитку корпоративного управління вважають зусилля самих банків. Низьке значення таких факторів, як поведінка регуляторних органів, чітко свідчить про те, що регуляторним органам важко впливати на розвиток корпоративного управління банків прямими діями. По-друге, є такі фактори, як правові умови, тобто створення відповідного правового середовища. Банкіри вважають, що це має сприяти впровадженню належної практики корпоративного управління, тобто кредитним установам не потрібні прямі вказівки щодо реалізації того чи іншого принципу корпоративного управління, а необхідно створити загальне керівництво.

Згідно з даними рейтингового агентства ІВІ, середній рівень

відповідності корпоративного управління в банківській системі становить 61%. 48,2% оцінених компаній мають достатні стандарти корпоративного управління, а ризики для акціонерів, інвесторів та зацікавлених сторін є помірними; 43,6% рейтингованих компаній мають хороші стандарти корпоративного управління, а ризики для акціонерів, інвесторів та зацікавлених сторін відносно великі. Найвищим рівнем відповідальності є захист прав акціонерів.

Досліджуючи корпоративне управління в українському банківському секторі, важливо зазначити, що більшість власників і керівників банків знайомі з принципами цього управління, але загальний рівень все ще низький [18, с.621-622].

Проблеми корпоративного управління в банках можна розділити на загальні проблеми (проблеми, властиві компаніям у всіх секторах економіки) та специфічні проблеми (проблеми, характерні лише для депозитарних компаній). Широко поширені проблеми, пов'язані з розподілом повноважень, повноважень і відповідальності між акціонерами, наглядовими радами та правлінням, призвели до гучних скандалів за участю деяких банків. Серед конкретних проблем – стрімке проникнення іноземного капіталу в українську банківську систему, криза ліквідності, падіння довіри до банківської системи та непрозорі процедури рефінансування банків.

Основні проблеми, які призводять до неефективних систем управління, включають:

- Неповний розподіл повноважень між органами управління банків;
- Недостатній захист прав акціонерів;
- Неналежне розкриття інформації про банківську діяльність.

Виходячи з цього, у процесі подальшого розвитку системи корпоративного управління банківсько-фінансовими установами слід зосередити увагу на механізмах вирішення таких проблем:



– Розглядати конкретні ролі вкладників, клієнтів, банківських службовців та професійних асоціацій у банківській діяльності;

– Чітко визначити роль центрального банку як органу нагляду за корпоративними відносинами в банківському секторі в організації корпоративного управління банківськими установами;

– Врахування особливої ролі прозорості банківської діяльності, в тому числі корпоративного управління.

У цьому контексті, вдосконалення стандартів корпоративного управління допоможе банкам вирішити проблему проблемної заборгованості та підвищить довіру вкладників, позичальників, клієнтів та інших потенційних контрагентів, що вкрай важливо в нинішній період розвитку банківського сектору. Таким чином розподіл кредитних ресурсів між нефінансовими підприємствами буде більш обґрунтованим, що сприятиме сталому зростанню національної економіки.

Можна сказати, що розвиток корпоративного управління національних банків є недостатнім і його рівень низьким, і необхідно докладати зусиль для підвищення якості систем корпоративного управління.

Вважаємо, що до основних недоліків у корпоративному управлінні українських банків належать.

Порівняно з компаніями інших секторів економіки український банківський сектор характеризується високою концентрацією власності (наявністю контрольних акціонерів) і, отже, спрямованістю на задоволення інтересів домінуючих акціонерів. Таким чином, основними акціонерами прийнято безпосередньо призначати членів наглядової ради та правління. Виконуючи свої наглядові та фідучіарні обов'язки, ці призначені особи, як правило, зважають лише на інтереси акціонерів, а не на інтереси банку та всіх акціонерів і зацікавлених сторін.

Недостатньо уваги приділяється управлінню банківськими ризиками.

Загалом більшість банків не звертають увагу на склад комітетів спостережних рад у сферах управління ризиками та внутрішнього аудиту. Функції внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту в українському банківському секторі все ще знаходяться на ранній стадії розвитку та мають численні недоліки порівняно з найкращою світовою практикою.

Зовнішній контроль над корпоративним управлінням слабкий. Хоча майже всі акції банків продаються на організованих ринках цінних паперів, ринки цінних паперів не є ефективним механізмом зовнішнього контролю. Це пояснюється тим, що кількість акцій, що обертаються на ринку, невелика (пропозиція акцій більшості національних банків становить менше 5%), що унеможлиблює зовнішній контроль корпоративного управління на ринку цінних паперів [22, с. 54; 23].

Виходячи з цього, вдосконалення стандартів корпоративного управління допоможе банкам вирішити проблему проблемної заборгованості та підвищить довіру потенційних контрагентів (вкладників, клієнтів, кредиторів, інвесторів), оскільки це особливо вигідно всім зацікавленим сторонам:

- Банки підвищать ефективність своєї діяльності;
- Банківська система залучить нових клієнтів (юридичних і фізичних осіб) і відновить довіру;
- Акціонери банку матимуть впевненість, що їхні інвестиції будуть захищені, а прибутковість покращиться;
- Країна зможе розраховувати на підтримку банківського сектору для посилення конкурентоспроможності національної економіки та боротьби з шахрайством і корупцією;
- Суспільство виграє від зростання національного багатства.

Таким чином, можна виділити тенденції сучасного розвитку корпоративного управління в комерційних банках.

Посилити значущість комерційних банків у вдосконаленні завдань корпоративного управління. Багато банків, у тому числі середніх і малих, починають усвідомлювати необхідність удосконалення корпоративного управління. Більші банки повинні спочатку створити внутрішню систему банківського менеджменту, яка могла б своєчасно і всебічно контролювати всі без винятку операції різних відділів і відділень, підвищуючи таким чином ефективність банку. Для підвищення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг малі банки, особливо регіональні, повинні насамперед створити ефективні системи управління.

Розробити системи бюджетування, планування, контролю та управління ризиками. Комерційні банки активно впроваджують ці системи, але побудувати якісні системи неможливо без використання новітніх технологій, які забезпечують автоматизацію систем управління.

Активізувати роботу зі створення умов для надходження депозитів. Національні банки, які нещодавно спричинили швидкий відтік капіталу, починають усвідомлювати, що одним із найважливіших аспектів корпоративного управління є захист інтересів вкладників. Крім того, запровадження системи страхування вкладів спровокує цінову боротьбу з боку банків, що може посилити явище кризи.

Докладати більше зусиль для підвищення прозорості звітності. Останнім часом НБУ працює над сприянням переходу банківської системи на міжнародні стандарти фінансової звітності. Підсумовуючи, комерційні банки мають бути зацікавлені у розкритті інформації, чому сприятиме вдосконалення системи корпоративного управління.

Забезпечити розкриття структури акціонерів. Вирішення цієї проблеми є надзвичайно актуальним для вітчизняних комерційних банків. Виявлення кінцевих бенефіціарів допоможе подолати багато складних питань щодо вдосконалення корпоративного управління та розширення перспектив

залучення ресурсів на внутрішньому та зовнішньому фінансових ринках. На фоні збільшення угод з продажу часток статутного капіталу іноземним банкам, випуску боргових цінних паперів і позик на міжнародному банківському ринку великі кредитні організації першими помітили пріоритет прозорості у власників структур.

Підвищення якості оцінки ризиків. Криза в українській банківській системі демонструє, наскільки важливим для банків та їх вкладників є якість управління правовими та репутаційними ризиками. Комерційні банки, у яких протягом останніх років були відкликані ліцензії, особливо стурбовані ризиками недотримання чинних законів, нормативних актів і кодексів поведінки. Все більше банків працюють над вдосконаленням процедур внутрішнього контролю та управління ризиками. Крім того, контроль і управління ризиками національних банків також можна назвати задовільними.

Водночас, наразі існує багато протиріч у сфері корпоративного управління банків, які зумовлені головним чином непослідовними нормативними вимогами Національного банку та НКЦПФР до банківських фінансових установ та відмінностями правових норм [24].

Виходячи з цього, для усунення цих неузгодженостей у регулюванні банківської діяльності потрібен новий закон. Водночас національні органи нагляду за фінансовим ринком повинні допомогти банкам зрозуміти природу корпоративного управління та підвищити рівень правової культури, підзвітності та обізнаності банків.

Обсяг і частота звітності комерційних банків перед НБУ за останні роки значно зросла, але, незважаючи на обсяг наданої інформації, ця звітність не підвищила суттєвої прозорості. Стандарти звітності є дуже формальними і базуються на оцінці якісних, а не кількісних показників фінансового стану банку. Експерти S&P зазначили, що не випадково обсяг і рівень деталізації

запитуваної інформації ставить під сумнів здатність НБУ оцінювати характер фінансового стану банку та вчасно виявляти проблеми, тому корпоративне управління не має все ж стати інструментом боротьби з корупцією та відновлення довіри до банківської системи.

Практика показує, що корпоративна традиція українських банків ще не набула повного розвитку. Для більшості банків характерне слабе застосування міжнародних принципів корпоративного управління. Банки не приділяли належної уваги складу незалежних менеджерів, створенню комітетів наглядової ради та управлінню ризиками.

Але в той же час традиції корпоративного управління в українській банківській системі ще не сформовані. Необхідно взяти до уваги, що належне корпоративне управління не може бути забезпечене просто покладаючись на правові норми та інструкції регуляторних органів. Перш за все, це вимагає активної та зацікавленої участі в усіх аспектах корпоративного життя комерційних банків.

Найближчим часом, очікується зростання інтересу до покращення корпоративного управління та операцій з боку інших зацікавлених сторін, насамперед великих акціонерів. Як зазначалося вище, багато комерційних банків наразі стикаються з підвищеними труднощами у подальшому розширенні своїх активних операцій через відтік депозитів та обмеження достатності капіталу. Найефективнішим шляхом суттєвого збільшення статутного капіталу є збільшення статутного капіталу за рахунок продажу акцій іноземним інвесторам, посилюючи тим самим процес реструктуризації української банківської системи. Тому лише дотримуючись фундаментальних принципів корпоративного управління, можна підняти систему корпоративного управління на новий рівень.

Великі кредитори також сприятимуть вдосконаленню системи корпоративного управління комерційних банків. Перш за все, це знову ж таки

стосується ситуації, коли іноземні банки кредитують українські банки на міжнародному банківському ринку. Необхідність отримання недорогих джерел фінансування змушує комерційні банки суворо дотримуватися фундаментальних принципів корпоративного управління.

Враховуючи те, що стабільність банківської системи та відновлення довіри до фінансових інститутів країни є важливими складовими економічної безпеки країни, подальший розвиток корпоративного управління банків залежатиме від впливу інвестиційних інтересів банків, політики НБУ у сферах корпоративних відносин та ринків цінних паперів.

### **1.3. Публічна рейтингова система оцінки діяльності банків в умовах воєнного стану**

Вітчизняний і міжнародний ринки рейтингових послуг поступово розвиваються. За роки діяльності рейтингових агентств було розроблено та використовується безліч різноманітних рейтингів. Зокрема, типовими рейтингами є кредитний рейтинг і борговий рейтинг емітента. Як і країна, муніципалітети та великі промислові підприємства, одним із об'єктів рейтингу є банківські фінансові установи. Якщо на початку діяльності українських рейтингових агентств оцінювали переважно іноземні банки та великі банки, то в останні роки всі банки отримують рейтинги, що є одним із критеріїв вимірювання їх фінансової стійкості та надійності. Разом з тим, останніми роками, під час коронавірусної кризи та нинішнього періоду воєнного стану, активно піднімаються питання щодо доцільності, об'єктивності та необхідності рейтингових оцінок, у тому числі банків, через відмінності національного та іноземного законодавства. Банки, які вирости в розмірах і отримали досить високі інвестиційні рейтинги від національних рейтингових агентств, часто згодом розорялися.

Рейтинг банків в Україні є відносно новим процесом, якщо на початку

21 століття рейтинги мали лише декілька банків (в основному іноземні та великі банки), то зараз усі діючі банки мають рейтинги від національних або міжнародних рейтингових агентств. Зміни в рейтингах банків також відбулися у регулятора. До жовтня 2020 року Національний банк України використовував систему CAMELSO для оцінки фінансового стану банків, згодом перейшовши на ризик-орієнтований підхід SREP. Аналітики Міністерства фінансів України, інформаційного агентства MIND, запропонували нові методи у сфері рейтингів щодо визначення стійкості та фінансової стійкості банків. З розвитком цифровізації видань Banker.ua створив рейтинг цифрового банкінгу.

У науковій літературі дослідженню проблеми рейтингової оцінки банківських активів присвячені праці таких вчених: А. Герасимович, Л. Долінський, І. Косов, Л. Прімостка, Б. Пшика, Т. Савченко, Б. Саморадова, у тому числі розглянуто методи розуміння сутності рейтингів, види та детально представлено методологію Національного банку України щодо рейтингування банків. Однак у майбутньому все ще не будуть повністю розкриті унікальні проблеми рейтингових оцінок банків авторитетними вітчизняними та міжнародними рейтинговими агентствами. Питання обґрунтованості рейтингових оцінок ще до кінця не вирішене, оскільки серед інституцій, які зазнали невдачі в останні роки, все ще є багато інституцій, які отримують високі рейтинги національних рейтингових агентств.

Окрім Національного банку України, Міністерства фінансів, Інформаційного агентства (один із рейтингових суб'єктів в Україні), існують національні та міжнародні рейтингові агентства (РА), відповідальні за визначення кредитних рейтингів позичальників та боргових інструментів. У їх рейтинг входять банки. Три основні міжнародні рейтингові агенції - Fitch Ratings, Standard & Poor's і Moody's Investors Service - працюють більше 100 років і продовжують вдосконалювати свої усталені методи дослідження. Крім

того, неодноразово розглядалося питання врегулювання їх діяльності. Щодо діяльності національних рейтингових агентств виникає багато питань: законодавча та нормативна база їх діяльності, процедури, методології кредитного рейтингу та шкала національних рейтингів. Черговий проєкт Закону про рейтинги України був представлений у 2021 році та прийнятий у першому читанні у грудні 2022 року з доопрацюванням.

Наразі до переліку національних уповноважених рейтингових агентств входять 3 міжнародні рейтингові агентства та 5 національних рейтингових агентств «Експерт-Рейтинг» [31], «Рюрік» [32], «IBI rating» [33], «Кредит-Рейтинг» [34] і «Стандарт-Рейтинг» [35].

Кожне рейтингове агентство має власну методологію та різні показники для визначення кредитного рейтингу банку. Проте спільним для майже всіх методів є аналіз зовнішнього середовища, в якому працюють банки, та оцінка основних параметрів банківської діяльності: капіталу, якості активів, ліквідності, прибутковості, ризику (табл. 1.2).

Результатом аналізу є кредитний рейтинг позичальника або боргового інструменту. Кожне уповноважене рейтингове агентство визначає кредитні рейтинги на основі національних рейтингових стандартів, включаючи інвестиційний і спекулятивний рівень.

Інвестиційні категорії з національним рейтингом включають довгострокові рейтинги uaAAA, uaAA, uaA та uaBBB та короткострокові рейтинги uaK1, uaK2 та uaK3.

Спекулятивна категорія національної рейтингової шкали включає рейтингові оцінки uaBB, uaB, uaCCC, uaCC, uaC, uaD для довгострокових рейтингів і рейтингові оцінки uaK4, uaK5, uaKD для короткострокових рейтингів.

Три основні міжнародні рейтингові агентства також використовують власні шкали для визначення рейтингів.



Показники, які використовують рейтингові агентства для оцінки діяльності банків [7, с. 151]

<b>Рейтингове агентство</b>	<b>Показники для рейтингової оцінки банків</b>
<b>Кредит-Рейтинг</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз операційної та управлінської ефективності: ринкова позиція банку та стан ринкового нагляду; аналіз клієнтів банку; організаційна структура банку; стратегії та стратегії розвитку банку.</li> <li>2. Аналіз управління фондами: аналіз капіталу банку; прибутковість банку; характеристика ліквідності та ресурсів банку; управління ризиками; диверсифікація та гнучкість грошових активів.</li> </ol>
<b>Експрес Рейтинг</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достатність капіталу.</li> <li>2. Ліквідність.</li> <li>3. Якість активів.</li> <li>4. Дохідність операцій банку.</li> <li>5. Відносини банку з акціонерами.</li> <li>6. Взаємовідносини з владою.</li> <li>7. Частка ринку і конкурентне середовище.</li> <li>8. Валютний і процентний ризик.</li> <li>9. Додаткові фактори.</li> <li>10. Політика при врахуванні зовнішньої підтримки від акціонерів.</li> </ol>
<b>ІВІ-рейтинг</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз зовнішнього контексту діяльності: оцінка нормативно-правової бази діяльності; статистичні дані та тенденції розвитку банківської системи; позиція на ринку; оцінка конкурентоспроможності.</li> <li>2. Аналіз внутрішнього середовища: аналіз системи управління, аналіз фінансової ситуації (структура та якість активів, структура пасивів, коефіцієнт достатності капіталу, рівень ліквідності, аналіз фінансових показників та операційної ефективності), управління ризиками.</li> <li>3. Аналізуйте та виявляйте помилкові ознаки.</li> </ol>

<b>Рюрік</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальний стан банку.</li> <li>2. Стан банківської системи.</li> <li>3. Динаміка та оцінка атрибутів активів.</li> <li>4. Аналіз та оцінка характеру заборгованості.</li> <li>5. Аналіз банківських активів.</li> <li>6. Аналіз фінансової діяльності банку.</li> <li>7. Характеристика випуску облігацій банку та монетарний аналіз випуску облігацій.</li> </ol>
<b>Стандарт Рейтинг</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (C) - Capital adequacy – достатність капіталу і захист акціонерів.</li> <li>2. (A) - Asset quality – якість активів.</li> <li>3. (M) - Management – якість менеджменту.</li> <li>4. (E) - Earnings – дохідність.</li> <li>5. (L) - Liquidity – ліквідність.</li> <li>6. (S) - Share of national market – частка на національному ринку.</li> </ol>

Незважаючи на те, що уряд почав співпрацювати з міжнародними інституціями, вони поки не беруть активної участі в оцінці рейтингу України, оскільки їхніми послугами можуть скористатися лише представники великих банків та бізнесу, які мають намір активно брати участь у міжнародних фінансових ринках. Послуги міжнародних рейтингових агентств дорожчі за послуги національних.

Оцінки банківських рейтингів міжнародними агентствами пов'язані з концепцією суверенних рейтингів: рейтинг країни не може бути вищим за міжнародний рейтинг цієї країни. Коли суверенний рейтинг країни низький, здатність підприємств і фінансових установ отримати доступ до міжнародних ринків капіталу для довгострокових, економічно ефективних інвестицій часто обмежена. Суверенні рейтинги залежать від ряду факторів, включаючи політичні ризики, економічні інтереси та структурну організацію, перспективи економічного зростання, гнучкість фіскальної політики, борг, стабільність цін, гнучкість платіжного балансу, зовнішній борг і ліквідність.

Національний економічний стратегічний план до 2030 року передбачає

підвищення кредитного рейтингу України міжнародними рейтинговими агентствами, у тому числі міжнародними. S&P і Fitch Ratings очікують, що до кінця 2024 року він підніметься до «BB+». Однак криза Covid і подальша війна не вплинули на ці прогнози, оскільки вони створюють довгострокові проблеми для економіки та державних фінансів, а також відповідно зростають ризики для стійкості державного боргу. Так, за даними міжнародного рейтингового агентства Standard & Poor's, довгостроковий борговий рейтинг України в іноземній та національній валюті станом на 24 лютого 2022 року з п'ятьма переглядами протягом 2022 року – В-/Стабільний. На кінець року його рейтинг був С/стабільний, а рейтинг короткострокового боргу ССС+. Рейтингове агентство Fitch Ratings на початку 2022 року встановило довоєнний довгостроковий борговий рейтинг України на рівні В/Стабільний, а з початку 2023 року знизило його до СС. Короткострокове боргове навантаження знаходиться на рівні ССС. На початку 2023 року Moody's Investors Service також знизило рейтинг до Ca/Stable з довоєнного рівня В3 [7, с. 152].

Серед українських банків станом на лютий 2022 року міжнародні рейтинги мають: Сенс Банк, Альянс Банк, Восток Банк, Райффайзен Банк, Креді Агріколь Банк Україна, Кредобанк, Сбербанк України, Південний, Правекс-Банк, ПриватБанк, ПроКредитбанк, ПУМБ, Таскомбанк, Укргазбанк, Експортно-імпортний банк України. Проте їхні рейтинги на міжнародному рівні не перевищують суверенного рейтингу України, тоді як аналогічні рейтинги міжнародних агентств на національному рівні значно вищі та відповідають інвестиційному рівню.

Майже всі зареєстровані банки мають рейтингове агентство Fitch Ratings. Найменшою популярністю користуються послуги S&P: їхніми рейтингами користується лише Альянс Банк. АТ «Приватбанк» припинив

співпрацю з агентством у квітні 2018 року, мотивуючи це необхідністю оптимізації витрат.

Оскільки протягом 2022 року суверенні рейтинги України знижувалися, у рейтингах національних банків спостерігалася чітка відповідна тенденція. Так, у серпні 2022 року міжнародне рейтингове агентство Fitch Ratings підтвердило іноземні та внутрішні довгострокові рейтинги дефолту емітента (РДЕ) державних банків Сбербанку, Укрексімбанку, Укргазбанку та Приватбанку, а також українських приватних банків ПУМБ, Сене Банку та ПроКредитбанку. Fitch також знизило рейтинги стійкості шести банків до СС і Приватбанку до ССС-, щоб відобразити підвищені суверенні ризики та ризики операційного середовища для кредитоспроможності банків через затримки виплат за європейськими облігаціями [7, с.152].

Варто зазначити, що зниження рейтингу могло бути більшим, але вітчизняні банки все ще мають надлишкову ліквідність і з початку війни запровадили необхідний капітальний і валютний контроль, щоб зменшити ризик відтоку депозитів і капіталу та підтримувати стабільність банківської системи.

Варто зазначити, що такі банки, як «ПриватБанк», «Райффайзен Банк», «Креді Агріколь Банк», «Сене Банк», «Південний», «Укргазбанк» та ін., окрім рейтингів міжнародних рейтингових агентств, також мають рейтинги одного з національних рейтингових агентств. Усі інші банківські установи в Україні здебільшого мають рейтинги принаймні одного національного рейтингового агентства. Винятком є ПАТ «Кредобанк», якому РА «Стандарт-Рейтинг» та РА «Експерт-Рейтинг» присвоїло рейтинг uaAAA; АТ «Альтбанк» - отримав РА «Кредит-Рейтинг» (uaAA-) і РА «Рюрік» (uaAA) і банк «Восток», який отримав рейтинг РА «Кредит-Рейтинг» (uaAA+) і РА «Рюрік» (uaAAA), безумовно, є позитивною подією, оскільки є можливість порівняти рейтинги, отримані банком від різних рейтингових агентств, і підтвердити їх надійність.

Однак варто зазначити, що вітчизняні рейтингові агентства відкликали значну кількість рейтингів банків і що активність рейтингових агентств знизилася. Тому рейтингове агентство «Standard Ratings» останній раз переглядало рейтинг банку в 2021 році і відкликала рейтинг облігацій Кредобанку в 2023 році. РА «Експерт-Рейтинг» відкликала рейтинг Мегабанку в 2023 році.

Крім того, рейтингові агентства різних країн використовують різні методи для визначення рейтингу надійності банківських депозитів і переводять результати аналізу в рейтинги від одного до п'яти (шести) рівнів. Зокрема, рейтингові агентства «IBI-Rating» і «Standard Rating» використовують шестибальну шкалу, інші агентства – п'ятибальну, що ускладнює порівняння цих рейтингів. Незважаючи на воєнний стан, рейтинг надійності депозитів банку залишається досить високим. Отже, за даними рейтингового агентства «Рюрік», найвищі кредитні рейтинги мають Кредитвест Банк, Альянс Банк, МТБ Банк; За даними IBI - Ratings, найвищі кредитні рейтинги мають Кредитвест Банк, Кристалбанк, Кредит Дніпро та Банк Львів. Проте поінформованість клієнтів банків про кредитний рейтинг депозитів досить низька.

У таблиці 1.3 наведено діяльність національних рейтингових агентств у рейтингу банків.

Тому можна вважати, що найбільш активними національними рейтинговими агентствами в сучасних умовах є «Кредит-Рейтинг» у сфері кредитних рейтингів та «Рюрік» у сфері рейтингів надійності вкладів.

На цьому етапі роль кредитних рейтингів, рейтингів надійності депозитів і рейтингів корпоративного управління все ще демонструє стабільну тенденцію. Усі банки, що працюють в Україні, мають рейтинг принаймні одного рейтингового агентства (національного чи міжнародного).

У той же час існує тенденція бути оціненим кількома рейтинговими агентствами.

Кількість рейтингів присвоєних банкам України національними рейтинговими агентствами, станом на січень 2023 року [7, с. 153].

Рейтингове агентство	Кредитні рейтинги банків		Рейтинг надійності депозитів	
	Кількість рейтингів	Питома вага, %	Кількість рейтингів	Питома вага, %
<b>Кредит-Рейтинг</b>	16	26,7	8	22,2
<b>Експрес Рейтинг</b>	12	20	3	8,3
<b>Рюрік</b>	12	20	11	30,6
<b>Стандарт Рейтинг</b>	11	18,3	6	16,7
<b>ІВІ - Рейтинг</b>	9	15	8	22,2
<b>Всього</b>	60	100	36	100

Більшість банків із кількома рейтингами є банками, що належать до державних або іноземних банківських груп. Банки приватного капіталу оцінюються лише одним національним рейтинговим агентством, і зазвичай більшість мають рейтинг інвестиційного рівня.

Рейтингова оцінка є не тільки фактором підтримки репутації та іміджу банку, а й дає можливість виходу на міжнародні ринки, залучення інвестицій та підвищення рівня обізнаності клієнтів про фінансове становище та надійність банку, що є дуже важливо на цьому етапі.

Нинішніми рейтинговими перешкодами є насамперед виклики війни, які знизили суверенний рейтинг України та всіх комерційних структур і фінансових установ.

## Висновки до розділу 1

1. Корпоративне управління – це сукупність взаємовідносин між органом управління банку (зборами акціонерів банку, наглядовою радою

банку та радою директорів банку), наглядовим органом банку (ревізійною комісією банку та відділом внутрішнього аудиту банку), також зовнішні аудитори та всі зацікавлені сторони всередині керівництва банку здійснюють нагляд за його діяльністю з метою досягнення визначених цілей і завдань, забезпечення надійності банку та підвищення вартості банку, створення адекватної та ефективної правової, нормативної та інституційної бази.

2. Корпоративне управління включає вплив на можливість банків: визначити цілі організації; виконувати повсякденні справи; виконувати обов'язки та зобов'язання перед акціонерами; здійснювати господарську діяльність та поводитись відповідно до очікувань ефективної та безпечної діяльності банку, відповідно до чинного законодавства України; захищати інтереси інвесторів.

3. Принципи банківського корпоративного управління: забезпечення прав акціонерів (принцип справедливості), соціальна відповідальність, лояльність, цілісність, належне управління (принцип підзвітності), прозорість, фінансова дисципліна, управління ризиками.

4. Національна модель корпоративного управління формується під впливом національних, історичних, політичних, економічних і культурних традицій, має деякі особливості, а також має складові всіх традиційних моделей, а саме: відносну дисперсію власності (але низька ліквідність на фондових ринках та низький рівень розкриття інформації та слабкі інституційні інвестори); збереження тенденцій до концентрації власності та контролю (але відсутність відповідальних та ефективних власників, зосередженість на міноритарних акціонерах, належне фінансування та ефективний нагляд); існують елементи перехресної власності та формування різних типів складних корпоративних структур (але немає тяжіння до якогось одного типу).

5. Основні проблеми, які призводять до неефективних систем

корпоративного управління, включають: неповний розподіл повноважень між органами управління банків; недостатній захист прав акціонерів; неналежне розкриття інформації про банківську діяльність.

6. У процесі подальшого розвитку системи корпоративного управління банківсько-фінансовими установами слід зосередити увагу на механізмах вирішення таких проблем: розглядати конкретні ролі вкладників, клієнтів, банківських службовців та професійних асоціацій у банківській діяльності; чітко визначити роль центрального банку як органу нагляду за корпоративними відносинами в банківському секторі в організації корпоративного управління банківськими установами; врахування особливої ролі прозорості банківської діяльності, в тому числі корпоративного управління.

7. Наразі до переліку національних уповноважених рейтингових агентств входять 3 міжнародні рейтингові агентства – Fitch Ratings, Standard & Poor's і Moody's Investors Service та 5 національних рейтингових агентств – «Експерт-Рейтинг», «Рюрік», «ІВІ rating», «Кредит-Рейтинг» і «Стандарт-Рейтинг».

8. Кожне рейтингове агентство має власну методологію та різні показники для визначення кредитного рейтингу банку. Проте спільним для майже всіх методів є аналіз зовнішнього середовища, в якому працюють банки, та оцінка основних параметрів банківської діяльності: капіталу, якості активів, ліквідності, прибутковості, ризику

9. Варто зазначити, що такі банки, як «ПриватБанк», «Райффайзен Банк», «Креді Агріколь Банк», «Сенс Банк», «Південний», «Укргазбанк» та ін., окрім рейтингів міжнародних рейтингових агентств, також мають рейтинги одного з національних рейтингових агентств. Усі інші банківські установи в Україні здебільшого мають рейтинги принаймні одного національного рейтингового агентства.



10. Рейтингова оцінка є не тільки фактором підтримки репутації та іміджу банку, а й дає можливість виходу на міжнародні ринки, залучення інвестицій та підвищення рівня обізнаності клієнтів про фінансове становище та надійність банку, що є дуже важливо на цьому етапі. Нинішніми рейтинговими перешкодами є насамперед виклики війни, які знизили суверенний рейтинг України та всіх комерційних структур і фінансових установ.

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

### **2.1. Характеристика АТ КБ «ПриватБанк»**

ПриватБанк – один із перших приватних комерційних банків в Україні. Рішення про його створення було прийнято на зборах засновників 7 лютого 1992 року [30]. Він зареєстрований як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю. 6 липня 2000 року було прийнято рішення про перетворення банку з товариства з обмеженою відповідальністю на закрите акціонерне товариство. 4 вересня 2000 року зареєстровано статут комерційного банку «ПриватБанк» як закрите акціонерне товариство.

30 квітня 2009 року збори акціонерів прийняли рішення про те, що змінено статут банку та змінено тип банку на публічне акціонерне товариство. Крім того, змінено назву банку на Публічне акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк». Ці зміни набудуть чинності 21 липня 2009 року.

З метою запобігання нестабільності в українській фінансовій системі, забезпечення захисту прав вкладників та враховуючи системну важливість ПриватБанку, 21 грудня 2016 року держава провела націоналізацію та придбала 100% акцій ПриватБанку.

На сьогодні держава є єдиним акціонером банку зі 100% акціонерного капіталу. Функцію управління юридичними правами держави в банку здійснює Кабінет Міністрів України, який одночасно є вищим органом банку.

ПриватБанк є лідером банківського ринку країни та найбільшим банком України за капіталом. Стратегія банку зосереджена на концепції переходу від обслуговування банківських відділень до навчання клієнтів інструментам дистанційного банківського обслуговування.

Переважає більшість корпоративних клієнтів – це представники малого та середнього бізнесу. Особлива увага наданню послуг Інтернет-компаніям.

Понад 25 мільйонів клієнтів хоча б раз у житті скористалися послугами ПриватБанку, що становить половину всіх користувачів банківських послуг в Україні. Майже 19 клієнтів регулярно користуються послугами ПриватБанку.

З галузевого профілю клієнтів банку випливає, що значна частина клієнтів – комерційні компанії. Більшість корпоративних клієнтів – компанії харчової, транспортної промисловості, сільського господарства та будівництва.

ПриватБанк відомий своєю інноваційністю. Тому в 1999 році банк запустив SMS-банкінг, а в 2000 році запровадив SMS-одноразові динамічні OTP-паролі, прив'язавши картки до мобільних номерів.

У 2001 році ПриватБанк запустив систему електронного банкінгу Приват24. Станом на червень 2022 року онлайн-банкінгом Приват24 скористалися понад 15 мільйонів клієнтів.

У 2002 році банк запровадив електронний документообіг.

Згодом ПриватБанк став світовим лідером у запуску P2P-переказів між картками в Інтернеті та почав масово випускати миттєві картки.

З 2004 року ПриватБанк використовує платіжну систему PrivatMoney для здійснення міжнародних грошових переказів в Україну.

У 2008 році ПриватБанк створив iPay, перший додаток для iPhone у Східній Європі, а в 2010 році запустив мобільний платіжний термінал.

У 2012 році було запущено безконтактне зняття готівки через банкомат за допомогою смартфонів і QR-кодів. Ще в 2015 році ПриватБанк запустив технологію миттєвих платежів за допомогою QR-кодів.

У 2016 році Visa та ПриватБанк оголосили про запуск в Україні сервісу Visa Token, який замінює конфіденційну інформацію платіжної картки на токен з унікальним цифровим кодом ідентифікації.

У 2017 році ПриватБанк представив в Україні Android Pay (тепер Google Pay), а у 2018 – Apple Pay.

2019 рік залишив слід в історії інновацій оновленим Приват24. Крім того, вперше в Україні для клієнтів банку доступна технологія FacePay24, тобто оплата за розпізнаванням обличчя. Також банк впровадив кілька цифрових сервісів: чайові через POS-термінал; страховий поліс ОСАГО; віртуальні карти та цифрові скіни; PrivatPay.

У 2020 році ПриватБанк запусив послугу «Гроші на касі»: виведення готівки на касах магазинів. Також банк має перший в Україні біометричний POS-термінал.

Крім того, клієнти можуть скористатися державними послугами: укладання договору на поставку газу з Нафтогазом; підтвердження своєї особи та відкриття рахунку за допомогою цифрового документа в додатку «Дія».

У 2021 році банк відкрив у Києві перший в Україні концептуальний цифровий банківський офіс, неофіційно відомий як філія майбутнього.

Станом на 01 січня 2023 року ПриватБанк мав 8 відділень та 1200 діючих відділень в Україні та 1 відділення на Кіпрі [30].

Розглянемо результати роботи АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2022 рр..

Проаналізуємо динаміку і структури активів АТ КБ «Приватбанк» (табл. 2.1).

На основі аналізу структури і динаміки активів АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2022 рр. можна зробити висновок, що у 2020 році найбільшу питому вагу в активах займали інвестиційні цінні папери – 44,35%, їхня питома вага зменшилась в порівнянні з 2020 роком на 136%, сума збільшилась на 18091 млн. грн. Найменшу питому вагу в активах у 2022 р. займали інвестиції в дочірні, спільні та асоційовані підприємства – 0,01%. однак їхня сума за даний період не змінилась.

Таблиця 2.1.

**Аналіз динаміки і структури активів АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2022 рр.. [1; 2; 30]**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна, млн. грн. (2022- 2020 рр.)
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
Грошові кошти та їх еквіваленти	49911	13,05	52835	13,17	96380	17,8	46469
Кредити та аванси банкам	25059	6,55	26243	6,54	103837	19,2	78778
Кредити та аванси клієнтам	55021	14,38	68218	16,99	68084	12,59	13063
Інвестиційні цінні папери	221661	57,95	222277	55,39	239752	44,35	18091
Поточні податкові активи	6660	1,74	9978	2,50	9079	1,68	2419
Відстрочені податкові активи	-	-	-	-	1100	0,20	1100
Інвестиції в дочірні, спільні та асоційовані підприємства	30	0,01	30	0,01	30	0,01	-
Інвестиційна нерухомість	2933	0,76	1989	0,49	2155	0,40	-778
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	953	0,25	1288	0,32	1389	0,26	436
Основні засоби	6689	1,75	6074	1,51	5288	1,00	-1401
Інші фінансові активи	3448	0,90	2644	0,66	4309	0,80	861
Інші нефінансові активи	10128	2,65	9713	2,42	9189	1,70	-939
Непоточні активи	32	0,01	7	-	64	0,01	32
<b>Загальна сума активів</b>	<b>382525</b>	<b>100</b>	<b>401296</b>	<b>100</b>	<b>540596</b>	<b>100</b>	<b>158071</b>

При цьому загальна величина грошових коштів АТ КБ «Приватбанк» за 2022 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилась на 46469 млн. грн. за рахунок підвищення рівня ефективності здійснення грошових операцій.

Кредити фізичним особам у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилися

на 13063 млн. грн. за умов активізації кредитної політики банку.

Також, проаналізуємо динаміку пасивів АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2022 рр.. (табл.2.2.)

Таблиця 2.2.

**Аналіз динаміки власного капіталу та зобов'язань АТ КБ  
«Приватбанк» за 2020-2022 рр., млн. грн. [1; 2; 30]**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна, (2022-2020 рр.)	
				млн. грн.	%
Кошти банків	2	3	-	1	-
Кошти клієнтів	312708	325303	471970	159262	150,93
Інші залучені кошти	-	-	128	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	146	159	-	-146	-
Інші фінансові зобов'язання	4059	3770	2634	-1425	64,89
Забезпечення	10687	3651	5804	-4883	54,31
Інші нефінансові зобов'язання	2098	1795	2271	173	108,25
Статутний капітал	206060	206060	206060	-	100,00
Емісійний дохід	23	23	23	-	100,00
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	-	100,00
Інші резерви	-2248	-4091	-15168	-17416	674,73
Резервні та інші фонди банку	8481	9696	11449	2968	134,99
Накопичений дефіцит	-171665	-157247	-156749	-14916	91,31
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>	<b>382525</b>	<b>401296</b>	<b>540596</b>	<b>158071</b>	<b>141,32</b>

Судячи з аналізу динаміки пасивів АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2020 рр., можна зробити висновки, що загальна сума власного капіталу та зобов'язань збільшилися на 158071 млн. грн. або 41,32% (табл. 2.2).

Незважаючи на зростання кредитних ризиків і складні макроекономічні умови, ПриватБанк досяг хороших результатів у звітному

періоді. Чистий прибуток банку за 12 місяців 2022 року склав 30,2 млрд гривень, зменшившись порівняно з 2021 роком на 4,85 млрд гривень, або на 13,8% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Доходи, витрати та чистий прибуток АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2020 рр.. [1; 2; 30]**

Найменування статей	Роки			Зміна, 2022-2020 рр.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	млн. грн.	%
Процентні доходи	33563	35854	43686	10123	130,16
Процентні витрати	-11961	-6537	-3768	-15729	31,50
Чистий процентний дохід	21602	29317	39518	17916	182,94
Чисті процентні доходи після вирахування резерву	19793	28461	24522	4729	123,89
Прибуток до оподаткування	24296	35067	34672	10376	142,71
Прибуток за рік	24302	35050	30198	5896	124,26
Загальна сума іншого сукупного доходу	-1549	-1818	-10984	-12533	709,10
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>	<b>22753</b>	<b>33232</b>	<b>19214</b>	<b>-3539</b>	<b>84,45</b>

Чистий прибуток банку залишається найвищим показником у всьому українському банківському секторі, прибуток у 2022 році порівняно з 2020 р. збільшився на 5896 млн. грн. або на 24,26% (рис.2.1).

Основними факторами, що впливають на фінансові показники банку у 2022 році є:

– Зміни в структурі транзакцій клієнтів, у тому числі загальний рівень безготівкових розрахунків в країні зріс як швидший і безпечніший спосіб оплати, а також значно збільшилася кількість операцій за кордоном за картками громадян України, які перебували за кордоном через війну.

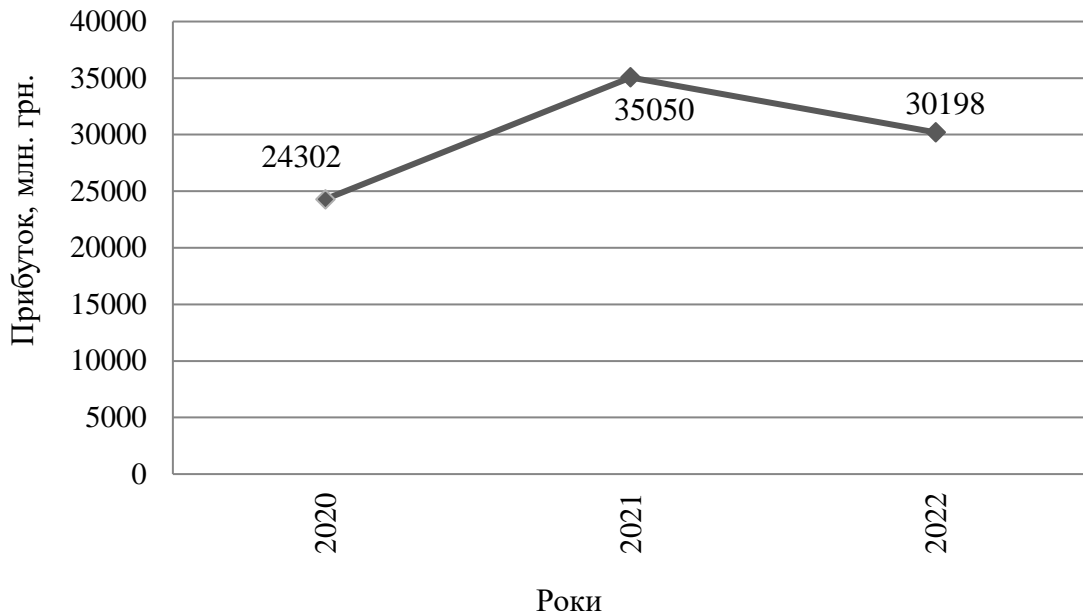


Рис. 2.1 Динаміка прибутку АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2020 рр., млн. грн. [1; 2; 30]

– Зростання надходжень за депозитами до запитання клієнтів призвело до стримування відпливу коштів строкових депозитів та забезпечило зміни структури та величини чистого процентного доходу.

– Макроекономічні умови банківського ринку України, включно з тенденціями облікової ставки НБУ та офіційних курсів валют.

– Підвищуються кредитні ризики та створюються значні резерви для покриття цих ризиків.

– Створення резерви для очікуваних збитків унаслідок бойових дій: втрати готівки та інших активів у результаті руйнування приміщень та банкоматів.

– Контролювання операційних витрат, обмежуючи всі витрати, не пов'язані безпосередньо із забезпеченням безперервності бізнесу. Водночас війна потребує багатьох додаткових витрат для забезпечення надійності банківських інформаційних систем шляхом переходу на хмарну архітектуру,



а також системних заходів підтримки та захисту співробітників, надання допомоги Збройним Силам України через цільові благодійні програми тощо.

Маючи статус надійного банку, АТ КБ «Приватбанк» прагне стати втіленням стабільності, довіри та динамічного розвитку, національним надбанням і символом. На сьогоднішній день послугами банку користуються всі верстви населення, що визначає лідируючі позиції банку на українському ринку роздрібних банківських послуг.

В таблиці 2.4. проведено аналіз структури кредитного портфелю адже, джерелом доходів, що є основним для банків являються кредитні операції.

Таблиця 2.4

**Структура кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2022 рр., млн. грн. [1; 2; 30]**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Структура, % (2020 р.)	Структура, % (2022 р.)
<b>Кредити та аванси банкам</b>	25059	26243	103837	31,29	27,77
<b>Кредити та аванси клієнтам</b>	55021	68218	68084	68,71	72,23
<b>Всього</b>	80080	94461	171921	100,00	100,00

Результати аналізу структури кредитного портфеля показали, що в 2020 році вагому частину кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк» склали кредити фізичних осіб 68,7 % (рис. 2.2), до кінця 2022 року положення не значно змінилося – 72,2 % (рис. 2.3). Це відбулося у зв'язку з проведенням банком політики, пов'язаної з відкриттям нових кредитних програм.

Отже, за аналізований період часу збільшились обсяги кредитування АТ КБ «Приватбанк» клієнтів фізичних осіб в умовах впровадження нових кредитних програм та збільшення ресурсної бази банку (рис. 2.4).

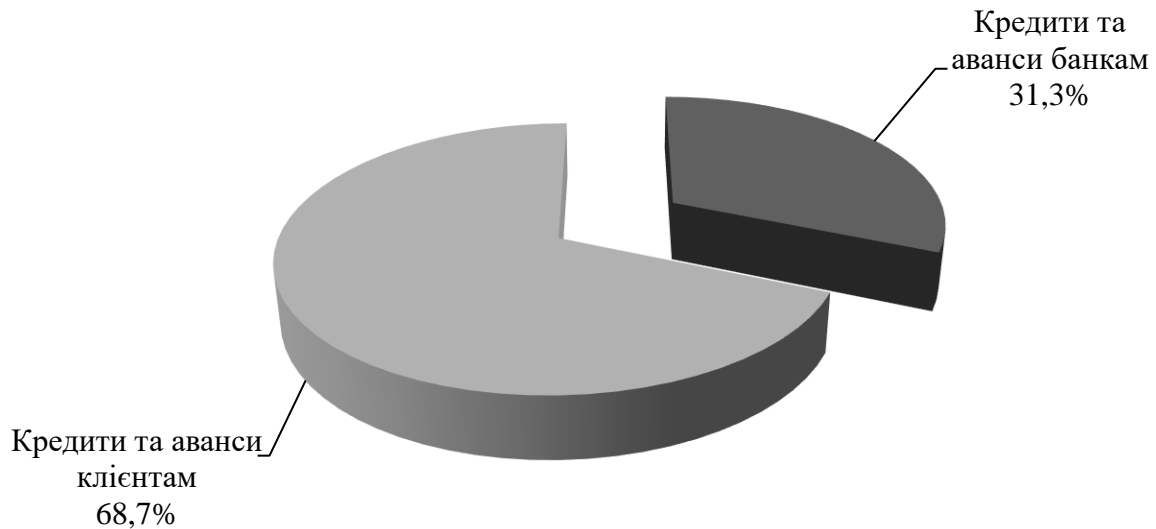


Рис. 2.2 Структура кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк» за 2020 рр., %  
[1; 2; 30]

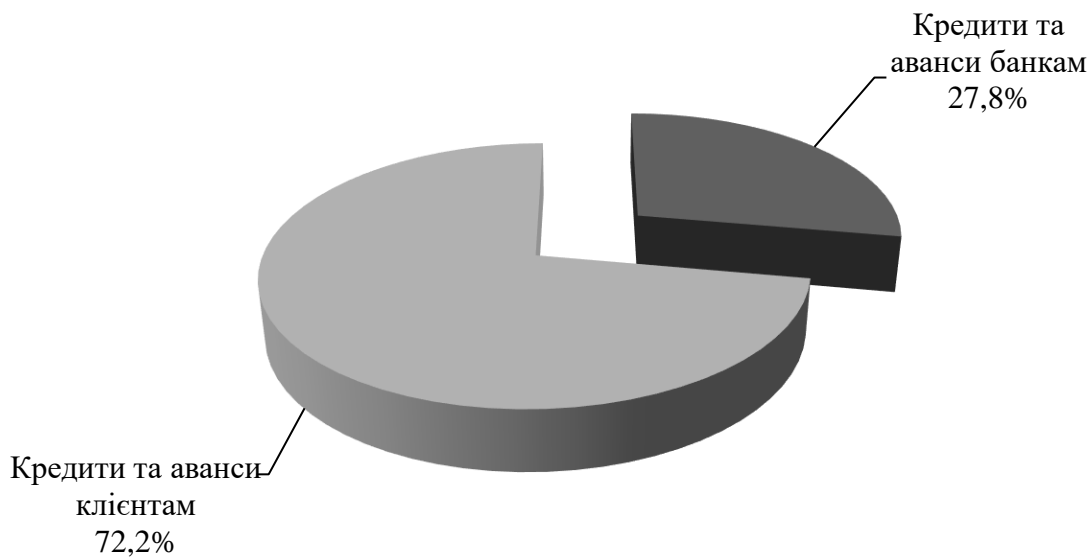


Рис. 2.3 Структура кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк» за 2022 рр., %  
[1; 2; 30]

Також, за 2020-2022 рр.. збільшилось кредитування юридичних осіб АТ КБ «Приватбанк» на поповнення оборотних коштів, також більшість кредитування банку здійснювалось на придбання нового обладнання (рис. 2.4).

Депозитна політика банку багато в чому впливає на наявність ресурсів, що потім можуть використовуватись ним в своїй діяльності.

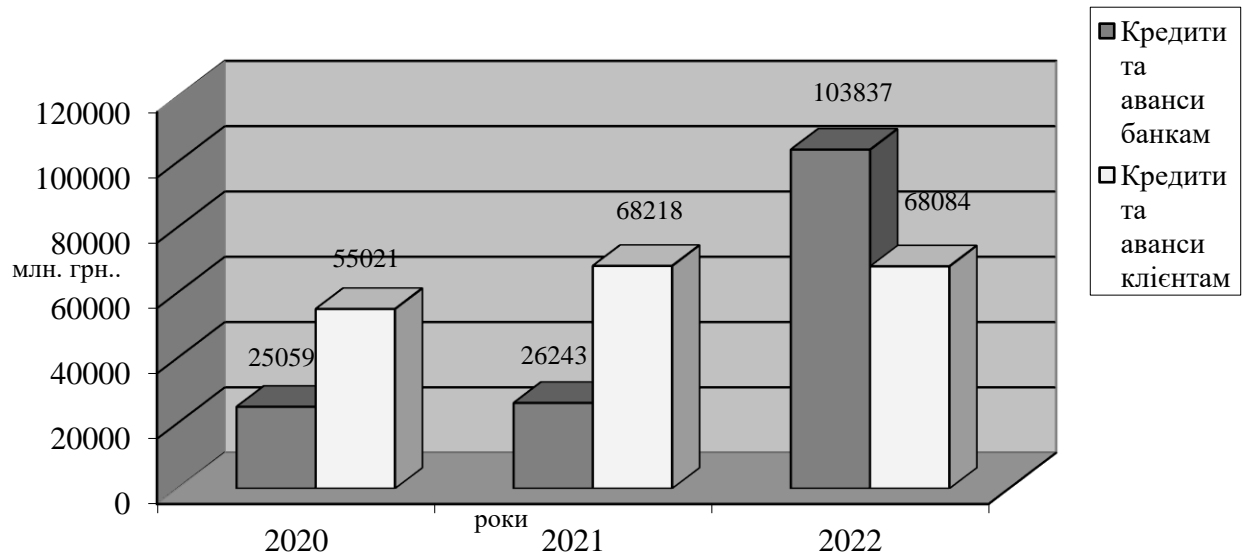


Рис. 2.4 Динаміка обсягів кредитування АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2022 рр., млн. грн. [1; 2; 30]

Отже, за 2020-2022 рр. відбулося зменшення сум строкових депозитів: фізичних осіб на 13790 млн. грн. або на 13,47%; юридичних осіб на 604 млн. грн або на 4,08% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки внесків клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2022 рр., млн. грн. [1; 2; 30]**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна, 2022-2020 рр..	
				млн. грн.	%
Кошти фізичних осіб (строкові депозити)	102374	88128	88584	-13790	86,53
Кошти фізичних осіб (поточні рахунки)	125330	141222	251748	126418	200,87
Кошти юридичних осіб (строкові депозити)	14813	12847	14209	-604	95,92
Кошти юридичних осіб (поточні рахунки)	69935	83244	116822	46887	167,04
Кошти державних організацій (поточні рахунки)	256	242	607	351	237,11
<b>Всього коштів клієнтів</b>	<b>312708</b>	<b>325303</b>	<b>471970</b>	<b>159262</b>	<b>150,93</b>

Поточні рахунки фізичних осіб збільшилися на 126418 млн. грн. або у 2 рази Також збільшилися поточні рахунки юридичних осіб на 46887 млн. грн. або на 67,04 % (рис. 2.5).

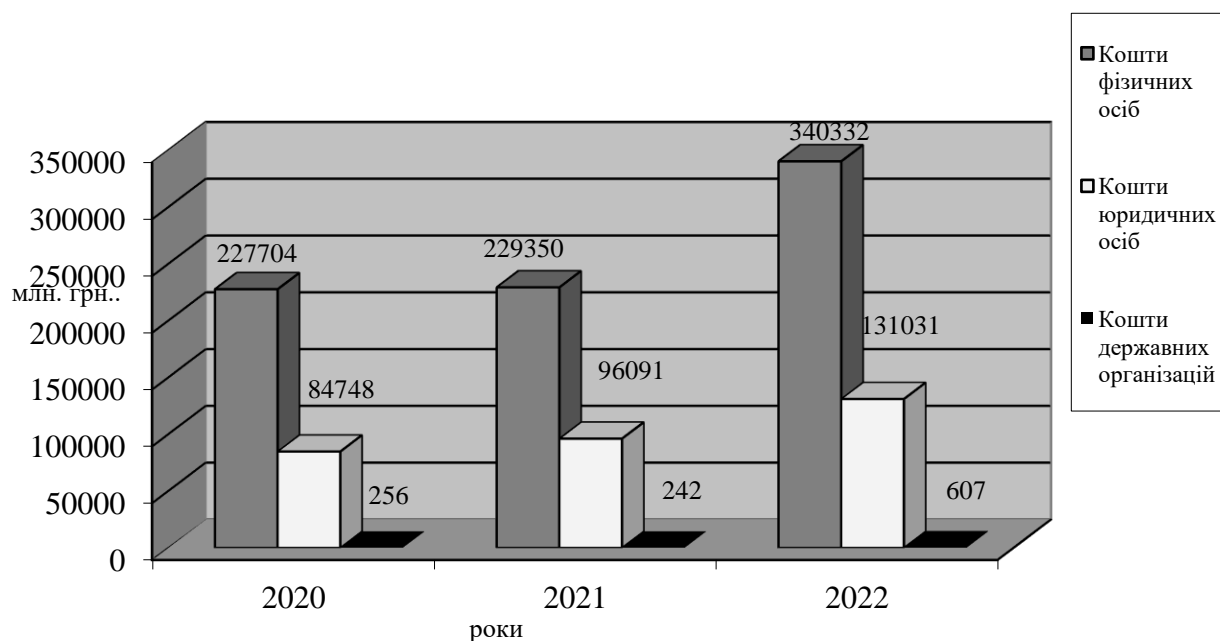


Рис. 2.5 Динаміка внесків клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2022 рр., млн. грн. [1; 2; 30]

Також, необхідно провести аналіз структури депозитних операцій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз структури внесків клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2022 рр., млн грн. [1; 2; 30]**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Структура, % (2020 р.)	Структура, % (2022 р.)
Кошти фізичних осіб	227704	229350	340332	72,82	72,11
Кошти юридичних осіб	84748	96091	131031	27,10	27,76
Кошти державних організацій	256	242	607	0,08	0,13
<b>Всього коштів клієнтів</b>	<b>312708</b>	<b>325303</b>	<b>471970</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Структура внесків клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за 2020 рр. наведено на рис. 2.6.

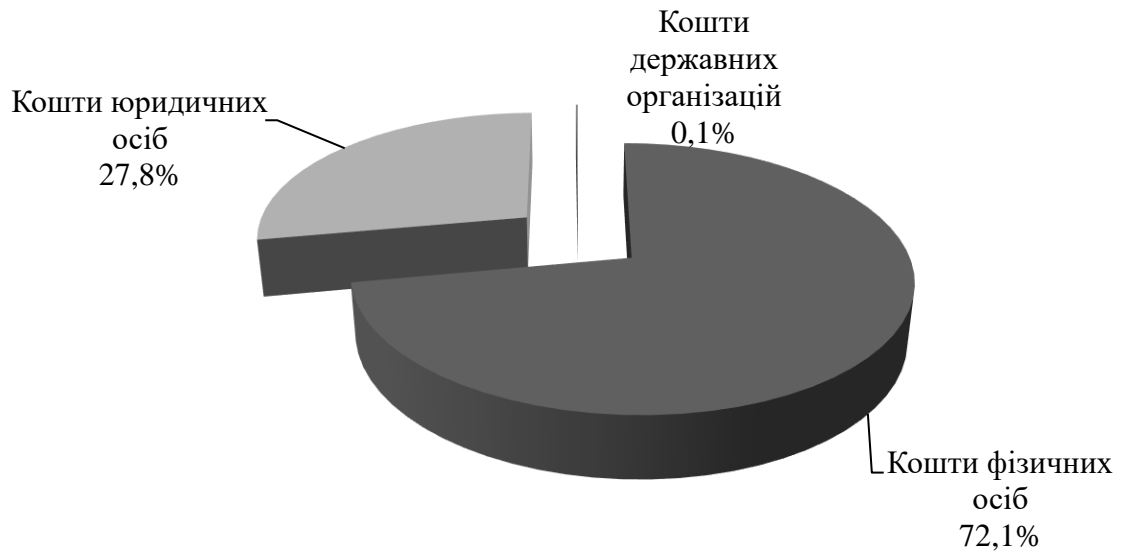


Рис. 2.6 Структура внесків клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за 2020 рр., %.  
[1; 2; 30]

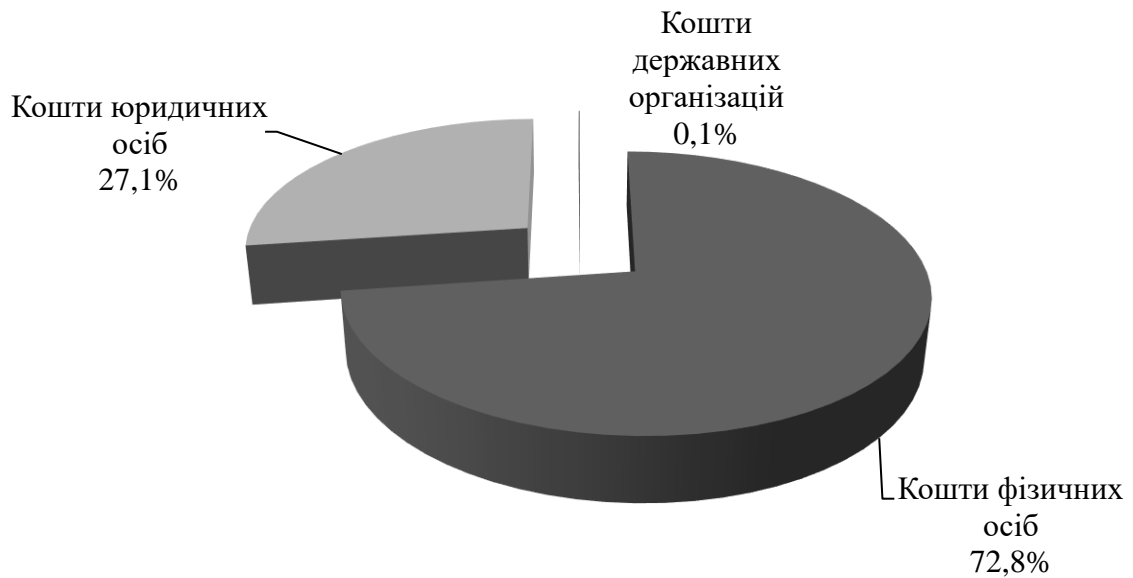


Рис. 2.7 Структура внесків клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за 2022 рр., %  
[1; 2; 30]

Протягом 2020-2022 рр. вона залишається майже стабільною. Так, у 2022 р. питома вага коштів фізичних осіб склала 72,11%, юридичних осіб 27,8%, державних організацій 0,1 % (рис. 2.7), що свідчить про зміну депозитної політики банку.

Отже, за 2020-2022 рр.. загальний обсяг коштів клієнтів збільшився на 50,93 %, за рахунок збільшення сум поточних рахунків клієнтів банку.

Щодо рейтингу ПриватБанку, у 2023 році рейтингове агентство Moody's змінило кредитні рейтинги п'яти банків України, у тому числі ПриватБанку. ПриватБанк знизив рейтинг незабезпеченого боргу України з Саа3 до Са.

У Moody's зазначили, що зниження рейтингу пов'язане з наслідками війни з Росією, яка, спричиняє довгострокові проблеми для економіки та державних фінансів України.

Отже, результати діяльності банку у 2022 році демонструють ефективність, стійкість, гнучкість та адаптивність банку. Довіра клієнтів до Банку та своєчасне реагування на нові виклики зовнішнього середовища та нові запити клієнтів забезпечили Банку лідируючі позиції в загальних показниках діяльності банківської системи. Водночас державний ПриватБанк є системно важливим банком і основою української фінансової системи.

## **2.2. Аналіз корпоративного управління банку**

Єдиним акціонером банку є держава в особі Кабінету Міністрів України, якій належить 100% акцій банку. Статутний капітал банку становить 206060 млн. грн. (табл. 2.2).

Держава реалізує свої права як власник банку, а органи управління банків діють відповідно до кращих світових практик корпоративного управління, зокрема Кодексу корпоративного управління ОЕСР для

державних підприємств, Рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду та Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління банками застосовуються в частині, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України.

Принципи корпоративного управління викладені в Кодексі корпоративного управління, опублікованому на сайті [16].

Статутом банку встановлюються повноваження правління банку, спостережної ради банку та інших колегіальних органів [30].

Розподіл обов'язків між органами управління Банку забезпечує ефективну систему управління та контролю.

Організаційна структура управління АТ КБ «Приватбанк» представлена на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Організаційна структура управління АТ КБ «Приватбанк» [30]

Органами управління Банку є:

– Акціонери або вищий орган

Банк сприяє забезпеченню захисту прав і законних інтересів акціонерів;

– Наглядова Рада Банку [38]

Наглядова рада здійснює стратегічне управління діяльністю банку, контролює діяльність правління банку та захищає права акціонерів. Ефективне управління включає систему звітності від наглядової ради до вищого органу влади;

– Рада директорів Банку [39]

Правління здійснює керівництво поточною діяльністю Банку та звітує перед Наглядовою радою та вищими органами.

Вищий орган регулює корпоративні права держави. До виключної компетенції вищого органу належить вирішення питань, передбачених чинним законодавством та статутом банку. Вищий орган управління не бере участі в поточному управлінні банком.

Вищий орган визначає основні (стратегічні) напрями діяльності банку та затверджує звіти про виконання (рис. 2.9).



Рис. 2.9 Стратегічні пріоритети АТ КБ «ПриватБанк»



Права, обов'язки та відповідальність вищого органу визначаються чинним законодавством України та Статутом банку.

Вищий орган має право отримувати всю інформацію, необхідну для здійснення своїх повноважень щодо фінансово-господарської діяльності банку.

Повноваження щодо прийняття рішень, що належать до виключної компетенції вищого органу, не можуть бути передані іншим органам управління банку.

Наглядова Рада банку є колегіальним органом управління банком, забезпечує стратегічне управління банком у межах своєї компетенції, контролює та регулює діяльність Правління щодо реалізації стратегії розвитку банку. Наглядова рада Банку діє в інтересах банку та захищає права вкладників, кредиторів та державних акціонерів.

Повноваження, структура, порядок роботи, права, обов'язки та відповідальність Наглядової ради та вимоги до її членів визначаються чинним законодавством України, Статутом банку та Положенням про Наглядову раду банку [38].

Голова Наглядової ради банку спрямовує та організовує роботу Наглядової ради та несе відповідальність за ефективність роботи Наглядової ради. Голова Наглядової ради забезпечує чіткий розподіл обов'язків та ефективний обмін інформацією між членами Наглядової ради.

Члени Наглядової ради виконують свої обов'язки щиро та чесно, віддаючи абсолютний пріоритет інтересам Банку, і зобов'язуються не розголошувати банківську таємницю, конфіденційну інформацію, яка стала їм відома під час виконання своїх обов'язків. Наглядова рада не може використовувати їх для власної вигоди чи вигоди третіх осіб.

Для забезпечення ефективного загального управління та контролю за

фінансово-господарською діяльністю банку, а також для того, щоб Наглядова рада могла належним чином виконувати свої обов'язки, члени Наглядової ради повинні володіти належним професійним рівнем, кваліфікацією, освітою, досвідом. Вимоги до складу Наглядової ради визначаються чинним в Україні законодавством, Статутом банку та Положенням про Наглядову раду [38].

За потреби здійснюється перевірка професійної відповідності та кваліфікації членів Наглядової ради відповідно до вимог законодавства України та банківського законодавства щодо корпоративної довіри та професійної придатності.

До основних обов'язків Наглядової ради входить:

- Затвердження стратегії банку, основні плани заходів, стратегії та політики управління ризиками, річний бюджет банку, бізнес-плани та контролювати їх виконання;
- Забезпечення проведення конкурсного відбору в порядку, встановленому Наглядовою радою, для визначення кандидатів на посаду Президента та членів Правління, призначення членів Правління, затвердження умов договорів, укладених з Правлінням, визначення розміру їх винагороди;
- Контроль за фінансово-господарською діяльністю банків;
- Визначення процедури та плану роботи служби внутрішнього аудиту та контроль її діяльності;
- Забезпечення функціонування систем внутрішнього контролю банку та контроль ефективності, зокрема шляхом моніторингу ефективності системи управління ризиками та забезпечення дотримання стандартів;
- Контроль ефективності банківського менеджменту;
- Здійснення нагляду за запобіганням, виявленням та вирішенням конфліктів інтересів у банку та сприяння їх вирішенню;

– Інші функції, визначені чинним законодавством України, Статутом та Положенням про Наглядову раду банку.

Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю Правління та безпосередньо підпорядкованих Наглядовій раді структур та гарантує захист прав акціонерів.

Порядок скликання та порядок проведення засідань Наглядової ради регулюються Статутом Банку та Положенням про Наглядову раду.

Наглядова рада щорічно оцінює ефективність своєї діяльності в цілому, своїх комітетів і кожного члена Наглядової ради відповідно до визначених нею методів. Результати оцінки діяльності Наглядової ради, її членів та комітетів Правління, проведеної Наглядовою радою або за участю незалежних експертів, представляються Головою Наглядової ради на засіданні Наглядової ради. Наглядова рада обговорює та затверджує звіт про оцінку діяльності Наглядової ради та план заходів, що містить рекомендації щодо вдосконалення діяльності Наглядової ради у формі звіту.

Обов'язками Наглядової ради є:

- Безпека та фінансова стійкість банку;
- Відповідність діяльності банку чинному законодавству та стандартам професійних асоціацій;
- Реалізовувати стратегію розвитку банку відповідно до визначених вищим органом основних напрямів діяльності та бізнес-плану розвитку банку;
- Забезпечити ефективну організацію корпоративного управління;
- Управління та моніторинг ефективності систем внутрішнього контролю банку, систем управління ризиками та контролю відповідності стандартам;
- Призначення Президента та членів Правління, а також керівників Департаменту управління ризиками, Департаменту комплаєнс контролю та

Департаменту внутрішнього аудиту.

Наглядова рада складається з дев'яти членів, шість з яких є незалежними та троє представниками уряду.

Наприкінці року Наглядовий орган звітує про свою роботу перед вищим органом.

Наглядова рада може створювати постійні або тимчасові комітети зі своїх членів для проведення попереднього дослідження та підготовки питань, що входять до повноважень наглядової ради щодо моніторингу засідання.

Постійними комітетами Наглядової ради є:

- Комітет з питань аудиту;
- Комітет з питань ризиків;
- Комітет з питань корпоративного управління, винагород та призначень;
- Комітет з питань технологій, даних та інновацій;
- Комітет з питань стратегії і трансформації.

Склад і порядок роботи комітету Наглядової ради, визначені статутом банку, вимогами до його складу та переліком питань, які розглядаються комітетом Наглядової ради.

Виконавчим органом банку є Правління, яке відповідає за поточне керівництво банком, підпорядковується вищому органу банку та Наглядовій Раді та організовує виконання її рішень.

До компетенції Правління належить вирішення всіх питань управління поточною діяльністю банку, за винятком питань, які належать до виключної компетенції вищого органу Банку та Наглядової ради. Правління діє від імені банку в межах, встановлених законодавством, Статутом банку та Положенням про Правління [39].

Голова Правління Банку очолює Правління та керує діяльністю відповідно до повноважень, визначених чинним в Україні законодавством,

Статутом та Положенням про Правління.

Правління гарантує незалежність підрозділу внутрішнього контролю у виконанні своїх обов'язків шляхом невтручання в процес роботи підрозділу внутрішнього контролю.

Правління звітує про свою діяльність перед Наглядовою радою.

Голова Ради та члени Правління несуть відповідальність за діяльність Банку в межах своїх повноважень.

У разі необхідності професійна відповідність та кваліфікація членів ради директорів, вимогам законодавства України та вимогам банківського законодавства щодо ділової достовірності та професійної придатності перевіряються відповідно до вимог законодавства України.

З метою забезпечення підвищення ефективності роботи Правління Банк створив наступні комітети:

- Бюджетний комітет;
- Комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки;
- Комітет з питань управління активами та пасивами;
- Трансформаційний комітет;
- Комітет з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки;
- Кредитний комітет;
- Маркетинговий та PR-комітет;
- Проектний комітет (ліквідовано на початку 2022 року);
- Комітет з питань продуктів та тарифів;
- Тендерний комітет;
- Технологічний комітет;
- Комітет з питань управління непрацюючими активами.

Рада директорів може приймати рішення, виходячи з розміру активів,

особливостей діяльності банку, характеру та обсягу банківських та інших фінансових послуг, профілю ризику банку,

Повноваження, структура, порядок діяльності, права, обов'язки та відповідальність комітетів визначаються положеннями про відповідні комітети та затверджуються Радою директорів Банку.

У 2022 році Наглядовою Радою затверджено зміни до організаційної структури Банку, виконавчий орган складається з 8 посад, а саме:

- Голова правління,
- Заступник голови правління (з питань фінансів),
- Заступник голови правління (з операційних питань),
- Заступник голови правління (з питань управління ризиками) ,
- Заступник голови правління (з питань реорганізації та проблемних активів),
- Член Правління (з питань роздрібного бізнесу),
- Член Правління (з питань малого і середнього бізнесу),
- Член Правління (з питань комплаєнсу) [30].

Забезпечення виконання функцій Наглядової ради здійснюється Корпоративним секретаріатом та Службою корпоративного секретаріату, створеною для технічного забезпечення діяльності.

У Банку діє постійно діюча організація внутрішнього аудиту, яка самостійно оцінює ефективність першої та другої лінії захисту Банку та проводить загальну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю Банку.

Підрозділ внутрішнього аудиту підпорядковується та підзвітний Наглядовій Раді Банку.

Наглядова рада здійснює нагляд та перевірку ефективності діяльності служби внутрішнього аудиту Банку.

Підрозділ внутрішнього аудиту виконує такі функції:

- Вивчає та оцінює процеси, що забезпечують діяльність банку, в тому числі з потенційними ризиками, та забезпечує їх реалізацію шляхом залучення юридичних та фізичних осіб на договірних засадах (аутсорсинг);
- Перевіряє наявність, ефективність та адекватність систем управління ризиками, внутрішнього контролю, процесів управління банком та відповідність таких систем і процесів типу та обсягу банківських операцій;
- Переглядає процес оцінки достатності капіталу, рівня ліквідності та засобів забезпечення безпеки активів з урахуванням ризиків банку;
- Перевіряє правильність і достовірність, повноту і своєчасність подання бухгалтерської, інформаційної, фінансової та іншої звітності, складеної банком, у тому числі Національному банку, державним і контролюючим органам у межах їх компетенції, що здійснюють нагляд за діяльністю банку;
- Проводить незалежну оцінку систем контролю, запроваджених керівництвом банку;
- Незалежно оцінює надійність, ефективність та цілісність банківських інформаційних систем та управління процесами;
- Вивчає фінансово-господарську діяльність банку;
- Оцінює ефективність та адекватність розробленого банком плану санаційних заходів;
- Оцінює діяльність департаментів і комітетів з управління ризиками та комплаєнс ризиків, створених банком, а також якість звітів про ризики;
- Виявляє та перевіряє випадки зловживання посадовими особами банку та наявність конфлікту інтересів у банку;
- Інші функції, передбачені законодавством України.

За результатами перевірок служба внутрішнього аудиту готує та подає до контролюючого органу звіти та рекомендації щодо усунення виявлених

порушень.

Для перевірки та підтвердження достовірності річної фінансової звітності, консолідованої фінансової звітності та іншої інформації про фінансово-господарську діяльність Банк щорічно призначає незалежну аудиторську компанію, яка має відповідні ліцензії та включається до переліку аудиторів перевірки.

У 2022 році, незважаючи на воєнний стан, продовжено удосконалення організаційної структури банку відповідно до затвердженої стратегії розвитку банківської справи: внесено зміни до регіональної мережі (переведено баланси відділень та клієнтів на баланс банку); внесено зміни до структури головного офісу (встановлено нові посади членів ради директорів банку, створено низку нових департаментів, зміни внутрішньої структури та компетенції департаментів).

### **2.3. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності банку**

Надамо оцінку корпоративної соціальної відповідальності банку. По-перше, соціальний статус банку – це його позиція роботодавця на українському ринку праці.

Банк пропонує своїм співробітникам конкурентоспроможні умови праці та широкі соціальні пільги та додаткові пільги: добровільне медичне страхування, добровільне страхування життя, консультації з правових питань, матеріальну та психологічну допомогу.

Банк також є відповідальним корпоративним громадянином. Фінустанова підтримує клієнтів з обмеженими можливостями, адаптуючи відділення та полегшуючи їх обслуговування. Збільшуючи доступність приміщень та офісів, банк значно випереджає план розвитку.

Станом на 31 грудня 2022 року 83% відділень в обласних центрах та містах України з населенням понад 300 тис. населення та 70% відділень у



менших населених пунктах пройшли експертну оцінку вимог доступності. Крім того, в Банку також працюють люди з обмеженими можливостями: наразі вони становлять близько 4% робочої сили [30].

З початком повномасштабного вторгнення філантропічна діяльність банку розширилася та була реорганізована. Якщо від початку діяльності Благодійного фонду ПриватБанку «Допомагати просто!» з 2011 по 2021 роки благодійні програми були різними і реалізовувалися в основному самим фондом, то з лютого 2022 року змінилися напрямки, мета і спосіб збору коштів. Для задоволення потреб у зміцненні обороноздатності країни та народу запроваджено методичку, щоб якомога більше українців могли реалізувати бажання робити благодійні пожертви на підтримку важливих для кожного сфер. Тому до переліку благодійних проєктів входить збір коштів на прямий рахунок НБУ для допомоги Збройним Силам України та надання гуманітарної допомоги українцям. Інші партнерські програми виникають у відповідь на запити та потреби спільноти.

Серед планів збору коштів – проєкт Фонду Приват Банку: «Допомога лікарням та медичним установам України».

Крім того, ПриватБанк також перерахував 81,83 млн. грн. своїх коштів на благодійність для допомоги Збройним силам України та гуманітарної підтримки. Також банк передав 318 автомобілів зі свого автопарку, в тому числі інкасаторські, для потреб Збройних Сил України.

У 2022 році завдяки благодійним послугам банку було проведено такі зустрічі та програми:

– «Допомога Збройним Силам України». Клієнти перераховують гроші на спеціальний рахунок НБУ через банківські послуги. З початку лютого до кінця 2022 року сума переказів перевищила 2 709 млрд. гривень. Збір триватиме, поки буде потреба.

– «Надання гуманітарної допомоги українцям». Клієнти перераховують

кошти через банківські послуги на спеціальний рахунок Мінсоцполітики. З початку лютого до кінця 2022 року перераховано 94,73 мільйона гривень. Збір триває.

– «Допомога лікарням та медичним установам України», ініційований банком та реалізований Благодійним фондом ПриватБанку «Допомагати легко!». Програма стартувала в червні і за підсумками року залучила 46,202 млн. грн. На зібрані кошти цього разу закуплено та доставлено медичне обладнання до 19 медичних закладів різних регіонів України. Збір триває.

– Програма «Фонд компетентної допомоги армії. Повернись живим». Програма стартувала в квітні, і до кінця року на рахунок благодійного фонду «Повернись живим» надійшло понад 1,1 мільярда гривень.

– У травні-жовтні програма «Help Ukraine Center» — всі заощадження віддай Україні» зібрала кошти для БФ «Центр «“Help Ukraine Center», перерахувавши за цей період 5 708 664 грн. На ці кошти Partners Fund придбав і доставив 100 вантажівок гуманітарної допомоги, включно з медикаментами, продуктами харчування, засобами гігієни та предметами першої необхідності, для тих, хто її найбільше потребує. Крім того, 10 тис. продуктових наборів було доставлено жителям Харківської та Запорізької областей.

– Проєкт «Фонд Андрія Хливнюка». Мета програми – зібрати кошти на 10 безпілотників для української армії. Загалом нам вдалося: з початку збору у вересні до кінця року надійшло понад 22 млн. 100 тис. грн.

– Проєкт «Подаруй світло дітям» стартував у середині грудня та за два тижні зібрав 2 900 000 грн. Триває кампанія збору коштів, метою якої буде зібрати 35 мільйонів гривень, які будуть спрямовані на придбання планшетів для навчання та розвитку та безпечних рюкзаків для дітей, які залишилися сиротами війни. Реалізує план благодійна організація «Спасемо Україну».

– Для реалізації благодійних програм Банк пропонує послуги збору

коштів: Приват24 (розділи «Добро» та «Платежі»), банкомати, каса банку, сайт dobro.privatbank.ua, фінансує адміністративні витрати для програм, забезпечує медіапідтримку [30].

Важливою складовою соціальної діяльності у 2022 році є допомога Банку працівникам.

Існує також благодійна програма для працівників «Рука допомоги», яка спрямована на допомогу працівникам у отриманні медичної допомоги чи вирішенні надзвичайних ситуацій. Співробітники можуть збирати кошти для колег або за потреби для себе за допомогою одноразових або регулярних внесків, при цьому банк надає додаткові кошти, що дорівнюють сумі внесків працівника.

З початком війни в Україні банки організували спеціальні програми та підтримку для працівників і суспільства. Ці програми включають матеріальну допомогу та психологічну підтримку працівників, а також різноманітні благодійні програми, наприклад, програми допомоги постраждалим від військових дій. За умовами програми Банк надає матеріальну допомогу працівникам, які постраждали внаслідок бойових дій (внутрішньо переміщеним особам, пораненим, працівникам, чиє житло було пошкоджено чи зруйновано).

Основними для банківської діяльності є фінансові, трудові та технологічні ресурси.

Фінансові ресурси банку:

– Капітал, включаючи акціонерний капітал і резерви. Накопичений банком дефіцит був покритий за рахунок сплаченого у 2017 році статутного капіталу з урахуванням збитків, отриманих у попередні роки через операції попередніх бенефіціарних власників;

– Клієнтські кошти, з яких станом на кінець 2022 року більше 75% зараз є високодиверсифікованими рахунками (в основному фізичними

особами). Завдяки низькій концентрації клієнтської бази пасиви банку є стабільними, а вартість залучення ресурсів становить нижче, ніж у своїх конкурентів;

– Фінансування на міжбанківському ринку та рефінансування НБУ. У своїй політиці управління ліквідністю Банк не покладається на ці ресурси і використовує їх лише у виняткових випадках і в обмежених кількостях.

Політика управління Банком спрямована на ефективне управління всіма видами ресурсів, покращення грошового характеру діяльності Банку та збільшення вартості його активів.

Тому важливою складовою корпоративного управління є періодичне формування, перегляд та затвердження стратегій розвитку, а також визначення пріоритетних напрямів діяльності як для окремих бізнес-напрямків, так і для діяльності Банку в цілому (табл.2.7).

Таблиця 2.7

### Оновлення стратегії АТ КБ «ПриватБанк» [30]

<p><b>Створення сильного конкурентоспроможного банку</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Покращення сприйняття громадськістю завдяки розширенню асортименту продуктів, призначених для клієнтської бази роздрібногo бізнесу та МСБ</li> <li>– Цілеспрямований провідний роздрібний банк в Україні сприятиме економічному зростанню та протидії шахрайству</li> <li>– Довгострокова прибутковість, захищеність робочих місць і в цілому стабільне банківське середовище</li> <li>– Впровадження Цільової операційної моделі з використанням ефективних та економічно обґрунтованих методів</li> <li>– Зміцнення банку шляхом організаційної трансформації та цифровізації процесів</li> </ul>
<p><b>Забезпечення спроможності сплачувати дивіденди та фінансової стабільності</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зосередженість на зміцненні профільного бізнесу та формуванні ощадливої операційної моделі: зростання на позиції справжнього лідера в роздрібному сегменті</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нарощування чистого доходу «Хорошого банку» на основі здорового та диверсифікованого кредитування</li> <li>– Нарощування дивідендів завдяки профільному бізнесу: у 2024 році їх внесок сягне близько 26 млрд. грн.</li> <li>– Баланс «Хорошого банку» та облігаційний своп забезпечуватимуть фінансову стабільність і прозорість</li> </ul>
<p><b>Перетворення банку на життєздатний об'єкт інвестування</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прийнятний спосіб відокремлення успадкованого портфеля: розблокування приватизаційного потенціалу без вливання коштів ззовні</li> <li>– Вимогам держави відповідає зменшення частки державної власності завдяки приватизації, яка тепер стане можливою</li> <li>– Чітка зосередженість на основних важелях цінності у стратегії роздрібного бізнесу та МСБ: формування переконливої історії</li> <li>– «Хороший банк» готовий до приватизації: надходження від продажу можуть сягнути близько 80 млрд. грн.</li> <li>– Чітке бачення аргументів «на користь» та «проти» кожного з варіантів приватизації є орієнтиром для ухвалення рішень акціонером</li> </ul>

У рамках системи управління Банк використовує бюджетне управління та планування, а також системи моніторингу виконання планів та оцінки діяльності Банку.

Внутрішні наглядові документи банку встановлюють якісні та кількісні показники діяльності за напрямками діяльності, що дозволяють оцінити виконання різноманітних функцій банку.

Найціннішим ресурсом банку є його співробітники, від яких залежить успіх бізнесу банку та подальший розвиток і реалізація його стратегій. Станом на 1 січня 2023 року в Банку працювало близько 18 700

співробітників. Незважаючи на військові дії в Україні, банк продовжує набір нових співробітників, приймаючи на роботу понад 150 кандидатів щомісяця.

З метою розвитку корпоративної культури, визначення етики командних стосунків і поваги співробітників до клієнтів, до оточуючих, до керівників і до своїх справ банк затвердив Кодекс поведінки (етики) [17].

Відповідно до Кодексу поведінки (етики) щодо управління персоналом та дотримання прав людини, Банк:

Цінує співробітників і створює умови, в яких кожен може повністю розкрити свій кар'єрний потенціал.

Активно та безперервно набирає та відзначає кращих співробітників команди, винагороджує їх за успіхи в роботі незалежно від віку, статі, релігії, переконань чи національності.

Поважає людську гідність та індивідуальність і віре у важливість клімату довіри та співпраці.

Створює умови для відкритого та своєчасного спілкування, здорового робочого мікроклімату, дотримання правил техніки безпеки та надання працівникам можливості для особистісного зростання та самоствердження.

Зацікавлений у належному дотриманні трудового законодавства.

Банк усвідомлює, що інвестиції в кваліфікований персонал є основою довгострокового успіху, тому прагне покращувати якість, мотивацію та соціальну захищеність своїх співробітників. Банк вживає заходів щодо підвищення професійного рівня своїх працівників. Банк продовжує приділяти увагу вдосконаленню та зміцненню корпоративної культури, питанням, пов'язаним із здоров'ям працівників та безпечними умовами праці. У банку продовжується програма добровільного медичного страхування працівників та членів їх сімей, а також запущено програму добровільного страхування життя.

Водночас технічні ресурси є основоположними для діяльності Банку. У

цьому контексті, з одного боку, банки розвивають технології процесів обслуговування клієнтів шляхом автоматизації великої кількості бізнес-процесів, створення повних систем очного та дистанційного навчання торгового персоналу та розвитку корпоративної технологічної підтримки процесів. Крім того, банк розвиває свою організаційну структуру, яка сприятиме більш ефективному здійсненню створення та поточного управління банком. Крім того, банк підтримує стабільність ІТ-систем, розробляє цільові архітектури та реалізує проекти з розробки та підтримки критичних систем. У 2022 році для підтримки діяльності в умовах воєнного стану банк переніс свої дата-центри до ЄС через побоювання щодо загрози фізичного пошкодження дата-центрів у Києві та Дніпрі.

Приват24, ІТ-системи та процесинг, розвиток безготівкових і безконтактних платежів, біометричні технології, удосконалення мереж і методів обслуговування клієнтів, підвищення якості обслуговування – все це основні напрямки розвитку технологічних ресурсів банку.

## **Висновки до розділу 2**

1. ПриватБанк є лідером банківського ринку країни та найбільшим банком України за капіталом. Стратегія банку зосереджена на концепції переходу від обслуговування банківських відділень до навчання клієнтів інструментам дистанційного банківського обслуговування.

2. Чистий прибуток банку залишається найвищим показником у всьому українському банківському секторі, прибуток у 2022 році порівняно з 2020 р. збільшився на 5896 млн. грн. або на 24,26%

3. Результати діяльності банку у 2022 році демонструють ефективність, стійкість, гнучкість та адаптивність банку. Довіра клієнтів до Банку та своєчасне реагування на нові виклики зовнішнього середовища та нові запити клієнтів забезпечили Банку лідируючі позиції в загальних

показниках діяльності банківської системи. Водночас державний ПриватБанк є системно важливим банком і основою української фінансової системи.

4. Органами управління Банку є: Акціонери або вищий орган, Наглядова Рада Банку, Правління Банку. Правління здійснює керівництво поточною діяльністю Банку та звітує перед Наглядовою радою та вищим органом.

5. У 2022 році, незважаючи на воєнний стан, продовжено удосконалення організаційної структури банку відповідно до затвердженої стратегії розвитку банківської справи: внесено зміни до регіональної мережі (переведено баланси відділень та клієнтів на баланс банку); внесено зміни до структури головного офісу (встановлено нові посади членів ради директорів банку, створено низку нових департаментів, зміни внутрішньої структури та компетенції департаментів).

6. Соціальний статус банку – це його позиція роботодавця на українському ринку праці. Банк пропонує своїм співробітникам конкурентоспроможні умови праці та широкі соціальні пільги та додаткові пільги: добровільне медичне страхування, добровільне страхування життя, консультації з правових питань, матеріальну та психологічну допомогу.

7. З початком війни в Україні банки організували спеціальні програми та підтримку для працівників і суспільства. Ці програми включають матеріальну допомогу та психологічну підтримку працівників, а також різноманітні благодійні програми, наприклад, програми допомоги постраждалим від військових дій. За умовами програми Банк надає матеріальну допомогу працівникам, які постраждали внаслідок бойових дій (внутрішньо переміщеним особам, пораненим, працівникам, чиє житло було пошкоджено чи зруйновано).



8. Важливою складовою корпоративного управління є періодичне формування, перегляд та затвердження стратегій розвитку, а також визначення пріоритетних напрямів діяльності як для окремих бізнес-напрямків, так і для діяльності Банку в цілому: створення сильного конкурентоспроможного банку, забезпечення спроможності сплачувати дивіденди та фінансової стабільності, перетворення банку на життєздатний об'єкт інвестування.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

#### **3.1. Вдосконалення корпоративного управління та бізнес-моделі АТ КБ «ПриватБанк»**

Банк надає універсальні послуги широкому колу клієнтів і є лідером ринку роздрібного сектора в Україні, активно просуває послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працює в корпоративному секторі. Ресурси банку сформовані за рахунок власних коштів, номінованих у національній валюті, які складають значну частку поточного рахунку. Стратегічною метою банку є збільшення якісного кредитного портфеля, що складається з роздрібних кредитів і кредитів малому та середньому бізнесу. Банк має потужну торгову платформу Приват24, здатну ефективно надавати послуги з операційного обслуговування та управління рахунками різним сегментам клієнтів і забезпечувати високий рівень комісійних доходів. Крім онлайн-сервісів, банк має розгалужену мережу відділень, банкоматів, що дозволяє надавати послуги на всій території країни (крім тимчасово окупованих територій).

Сучасна модель корпоративного управління банку наведена на рис. 3.1.

Пріоритетними напрямками діяльності банку є підвищення якості процесів обслуговування клієнтів, дотримання вимог законодавства, збільшення обсягів кредитування при збереженні якісного кредитного портфеля, вдосконалення та розвиток банківських продуктів/послуг та оптимізація інфраструктури.

У період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, цілями та пріоритетами Банку є переважно активна участь у забезпеченні фінансової стабільності України, підтримка та стабілізація банківської діяльності, фінансуванні пріоритетних галузей та підприємства (об'єкти)

критичної інфраструктури економіки (безперервної діяльності), у тому числі державної інфраструктури.



Рис. 3.1 Сучасна модель корпоративного управління банку [8;24;26].

Відповідно до визначення в Основних (стратегічних) напрямках діяльності банків державного сектору в період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, державні банки повинні гарантувати наступні стратегічні цілі:

– Надання фінансової підтримки ключовим галузям економіки та підприємствам (об'єктам) критичної інфраструктури;

- Надання банківських послуг з метою забезпечення захисту прав споживачів, особливо в контексті соціального захисту населення, та запобігання фізичним загрозам для банківських працівників;
- Створення умов для швидкого та повного відновлення надання банківських послуг та забезпечення функціональності та безперервності діяльності банків державного сектору;
- Створення, налагоджування та підтримка ефективної системи фізичної безпеки (центрального офісу та окремих відділів банку, включаючи безпеку працівників банку), безпеки операційної системи (включаючи використання хмарних рішень) та кібербезпеки;
- Впровадження заходів для зменшення ризиків, включаючи реалізацію можливих загроз, впровадження заходів банківської безпеки, зокрема контроль ризиків безпеки (включаючи фізичну, фінансову, ІТ-безпеку та безпеку операційної системи), усунення наслідків загрози та кризові ситуації;
- Керівництво банку постійно та ефективно працює над забезпеченням прийняття необхідних управлінських рішень;
- Підтримка фінансової стабільності Банку, виявлення можливої загрози такій стабільності та оперативне реагування на загрози фінансовій стабільності та/або запобігання таким загрозам.

Завдання корпоративного управління фінансами ПриватБанку наведено на рис. 3.2. [30].

Банк надає великого значення дослідженням і розробкам для стимулювання інновацій та організаційного розвитку. Під час загальної навали зусилля банку в цьому напрямку були спрямовані на створення нових продуктів і послуг для клієнтів, які відповідали умовам воєнного часу. Крім того, Банк брав активну участь у розробці законодавчої бази для захисту прав

позичальників, які втратили своє майно внаслідок загального військового вторгнення.



Рис. 3.2 Завдання корпоративного управління фінансами банку

У 2022 році для підтримки людей та бізнесу під час війни Банк реалізував низку заходів та програм, серед яких:

- Запуск нових кредитних програм для фізичних осіб та бізнесу: кредитні канікули, вихідні кредитні канікули, реструктуризація (довгострокова), виплата 2,5% (короткострокова реструктуризація) та часткове анулювання боргу, які користуються великою популярністю у суспільства. Банк посів перше місце в конкурсі PaySpace Magazine Awards у 2022 році за «Найкращу кредитну підтримку для людей під час війни»;

- Посилення підтримки бізнесу за допомогою нових та оновлених існуючих програм фінансування, надаючи 23,86 млрд. грн. фінансування 19 800 клієнтам. У підсумку за часткою ринку кредитування бізнесу ПриватБанк піднявся на п'ять позицій і посідає сьоме місце. Зокрема, портфель аграрних кредитів зріс у 4,4 рази з весни 2022 року (третє місце в рейтингах НБУ за

розміром портфеля аграрних кредитів на кінець 2022 року).

- Термін дії картки автоматично продовжується на один рік і клієнтам не потрібно звертатися до відділення банку для перевипуску, що особливо важливо для клієнтів на тимчасово окупованих територіях;

- У Приват24 реалізовано випуск нових карток та перевипуск існуючих карток;

- Нижчі тарифи на переказ коштів з кредитних карток;

- Скасування комісії за поповнення та зняття коштів для волонтерів та встановлення окремих зручних та пільгових умов для послуг благодійних організацій.

- Розробка цифрової картки «єПідтримка», яка була модернізована і з її допомогою клієнти мають можливість отримувати нові способи оплати від уряду: оплата щеплень від COVID 19; виплати непрацюючим громадянам; виплати внутрішньо переміщеним особам; виплата по військовим облігаціям;

- Розробка та впровадження всіх рівнів передових цифрових карток (не пластикових карток) для здійснення карткових платежів, відкриття додаткових і нових рахунків і перевипуску без необхідності відвідування відділення;

- Запровадження нових процесів відео-конференцзв'язку для бізнесу, що також полегшить клієнтам доступ до банківських послуг без необхідності відвідувати відділення.

- Надання вкладникам нових видів депозитів та послуг, а саме: військово-спеціальний депозит «Героям Слава», новий депозит «Капітал» та можливість придбати до 100 тис. грн. в еквіваленті іноземної валюти за пільговими відсотками. Раз на місяць куплена валюта згодом вноситься на строковий депозит;

- Для підтримки безготівкових розрахунків з 2022 року активно впроваджуються термінальні додатки, що приймають оплату картками

(кількість підключень протягом року перевищує 22 тис.);

- Підтримка бізнесу, розвиваючи різні бізнес-інструменти в Приват 24.

Зокрема, вводяться нові програми та сервіси: застосунок «Каса», сервіс «Бюджет», сервіс «Інвойсинг», сервіс «Електронна звітність», застосунок «ПриватКамера».

За рік 4,5 мільйона українців здійснили понад 28 мільйонів міжнародних переказів з-за кордону за допомогою послуг ПриватБанку. За рік кількість міжнародних переказів через ПриватБанк зросла на 16%, а загальна вартість – на 7%. Під час війни міжнародні перекази в Україні ставали все більш цифровими. У 2022 році майже 97% клієнтів ПриватБанку отримували карткові перекази виключно через Приват24 та інші віддалені канали (банкомати, кіоски та контакт-центри). Понад 96% карткових переказів здійснюються клієнтами Приват24, а майже 1,3 млн Р2Р-переказів було здійснено через сервіс переказів за номером телефону, а не за номером картки [30].

Завдяки унікальній технологічній платформі системи PrivatMoney ПриватБанк став надійним партнером міжнародних організацій у наданні благодійної допомоги, забезпеченні прозорості та оперативності виплати допомоги українцям у цей тестовий період.

### **3.2. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банку**

Політикою ПриватБанку є дотримання всіх вимог законодавства, загальних банківських стандартів, кодексів етики та нормативних вимог щодо боротьби з відмиванням грошей та запобігання використанню банківських продуктів і послуг з метою відмивання грошей.

Комплаєнс є невід’ємною частиною загальної банківської культури. Для забезпечення культури комплаєнс на всіх рівнях організації топ-менеджмент ПриватБанку створює tone at the top.

Діяльність ПриватБанку ґрунтується на законності, прозорості та компетентності та поважає права та інтереси клієнтів, кредиторів, акціонерів та працівників ПриватБанку, що сприяє підвищенню ефективності діяльності Банку та збереження його фінансового становища, стабільності і прибутковості.

Основним ресурсом, доступним щодня для співробітників, клієнтів і бізнес-партнерів, є Кодекс поведінки (етики), який забезпечує відповідність їхніх дій і рішень цінностям ПриватБанку [17].

Кодекс – це набір правил для керівників і співробітників ПриватБанку, спрямованих на розвиток культури управління ризиками, визначення високих етичних і професійних стандартів і способів дотримання цих стандартів.

ПриватБанк прагне вживати заходів щодо запобігання конфлікту інтересів у своїй діяльності. Корпоративні цінності ПриватБанку визначають важливість своєчасного та щирого обговорення неприйнятної поведінки чи інших порушень у банку, які можуть завдати шкоди клієнтам або банку.

З метою управління ризиками, пов'язаними з конфліктом інтересів, ПриватБанк запровадив Політику запобігання конфлікту інтересів, спрямовану на забезпечення контролю за своєчасним виявленням, запобіганням та вирішенням конфлікту інтересів.

Основні принципи політики конфлікту інтересів включають:

- Встановлювати відповідні стандарти та обов'язкові вимоги для всіх працівників і керівників Банку;
- Стандартизувати процес для оперативного виявлення та ефективного вирішення конфліктів інтересів;
- Вживати заходи для запобігання фактичним або потенційним конфліктам інтересів;
- Визначити принципи відповідальності за порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.



Політика ПриватБанку щодо боротьби з відмиванням грошей/фінансуванням тероризму. Основні цілі політики:

- Визначити та затвердити загальні принципи діяльності ПриватБанку щодо дотримання вимог законодавства України у цій сфері;
- Запобігати використанню його послуг для легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом (відмивання грошей), а також для фінансування тероризму та розповсюдження зброї масового знищення;
- Протидія будь-якій іншій діяльності, яка передує або сприяє відмиванню грошей, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення.

ПриватБанк використовує всі можливі шляхи, способи та засоби для запобігання використанню банківських послуг для протиправної діяльності.

Дана політика поширюється на всі підрозділи ПриватБанку (включаючи незалежні підрозділи та ті, що знаходяться в інших юрисдикціях); всіх працівників; ділових партнерів; учасників платіжних груп/систем, включаючи банки або платіжні організації/системи, створені банками Учасник.

Метою санкційної політики ПриватБанку є [30]:

- Загальний підхід до визначення контролю за банківськими санкціями;
- Організація та функціонування системи управління ризиками в банку щодо кадрової діяльності.

Політика санкцій поширюється на всіх працівників Банку; комерційних партнерів Банку; учасників платіжних груп/систем, до яких входить Банк.

Важко переоцінити значення ПриватБанку як роботодавця на українському ринку праці. Сьогодні у ПриватБанку працює понад 22 000 співробітників. ПриватБанк – соціально відповідальний банк, в якому працюють люди з інвалідністю (4% персоналу). Співробітники отримують в середньому на 10% більше, ніж їхні колеги в інших банках. ПриватБанк

пропонує своїм співробітникам повний соціальний захист, щорічну оплачувану відпустку тривалістю 24 календарних дні, систему пільгового кредитування на житло та авто, консультації з правових питань, гарантію безпеки співробітників та членів їх сімей (Protection Plan), розсилку корпоративних знижок.

Жоден банк в Україні не має стільки екологічних проєктів. Усі документообіги в банку є електронними.

ПриватБанк не тільки постійно вчиться новому, але й любить ділитися своїми знаннями зі своїми клієнтами. У банку є освітні програми, щоб кожен міг знайти те, що йому цікаво. ЮніорБанк навчає студентів фінансовій грамотності та кодуванню. Керівники ПриватБанку проводять бізнес-семінари для підприємців та діляться досвідом. Плазмові екрани у відділеннях транслують навчальні відео з фінансовими порадами для споживачів, наприклад, як платити онлайн за допомогою банківської картки.

ПриватБанк – соціально відповідальний банк.

Благодійна діяльність, спонсорство та співробітництво АТ КБ «ПриватБанк» регулюються Положенням про благодійництво, спонсорство та співробітництво.

### **3.3. Рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу банку**

Головне завдання HR Приватбанку – підвищення ефективності та продуктивності праці своїх співробітників. Банк встановив систему заохочення та веде точні та прозорі записи про результати роботи кожного співробітника. Існує багато способів структурування мотивації банківських працівників, які можна поділити на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Розберемо, які методи мотивації використовує ПАТ КБ «ПриватБанк»

[42].

Система оплати праці. Як правило, заробітна плата визначається за такими параметрами: вид роботи, кваліфікація, досвід роботи на посаді, рівень відповідальності.

Заробітна плата працівників ПАТ КБ «ПриватБанк» складається з посадового окладу та премії. У ПриватБанку діє відрядна система ціноутворення. Крім посадового окладу працівникам можуть нараховуватися та виплачуватися премії за прямими відрядними оцінками за виконання та перевищення встановлених кількісних та якісних показників. Для різних категорій працівників існують певні пропорції, але банк орієнтується на преміальну частину зарплати. Завдяки такій політиці оплати праці ПриватБанк прагне забезпечити зацікавленість своїх співробітників у досягненні високої результативності, оскільки успіх банку залежить від продуктивності його працівників. Наприклад, касир отримує мінімальну ставку і відсоток від кількості обслужених клієнтів і кількості проданих банківських продуктів і послуг, оператор кол-центру отримує певну погодинну ставку і відсоток від кількості успішних дзвінків, наприклад, якщо є оператором відділу інкасації, то він отримуватиме певний відсоток від зібраної суми, а в разі телемаркетингу – це відсоток від проданих банківських продуктів, який відноситься до бонусної частини зарплати.

Бонуси допомагають покращити використання робочої сили та покращити обслуговування клієнтів. При цьому повинні бути захищені інтереси працівників у досягненні високої ефективності. Важливою умовою застосування системи преміювання є те, що премії виплачуються лише тоді, коли працівники фактично сприяють досягненню показників, необхідних для досягнення цілей банку. Крім базових ставок і бонусів, які складають оклади співробітників, в платіжній системі ПриватБанку використовуються.

Надбавки. Підставами для встановлення преміювання працівників є:

високі результати роботи; виконання унікальних обов'язків; ключові компетенції; тривалість служби; фінансова відповідальність.

Доплати. Співробітники банку отримують доплати за такими підставами: виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; суміш завдань; виконання завдань, що вимагають значної відповідальності.

Відповідно до КЗпП України ПриватБанк також встановлює такі способи оплати.

У понаднормовий час. При погодинній системі оплати праці оплата понаднормової роботи становить подвійну погодинну оплату праці.

При відрядній системі надурочна робота оплачується в розмірі 100% заробітної плати відповідного працівника, праця якого обчислюється погодинно.

Святкові та неробочі дні. Подвійна оплата за роботу у святкові та неробочі дні. За бажанням працівникам, які працюють у святкові або неробочі дні, може надаватися додатковий день відпочинку.

Одноразові виплати. Одноразові виплати можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюються для окремих працівників банку.

ПриватБанк вважає розвиток людських ресурсів головною умовою досягнення своїх стратегічних цілей. Масштабна розробка нових продуктів, нових технологій, розширення повноважень і відповідальності фахівців і керівників середньої ланки вимагають визначення нових цілей і пріоритетів систем управління персоналом. Ключовими напрямками кадрової політики банк вважає підвищення ефективності системи найму, навчання та утримання талантів, удосконалення системи заохочення талантів та формування корпоративної культури [17].

У ПриватБанку початок і кінець робочого часу, а також обідня перерва оформляються положеннями, які видає банк. Час початку та закінчення робочого часу для окремих категорій працівників (інвалідів та неповнолітніх)

визначається відповідно до законодавства України про працю. У разі необхідності за згодою працівника можлива робота у вихідні та святкові дні, а за погодженням з начальником відділу може надаватися додатковий день відпочинку.

З метою підвищення ефективності роботи, підвищення обсягів і якості обслуговування різні підрозділи банку можуть запроваджувати вахтову систему. Перелік підрозділів та штатний розпис чергових затверджуються наказом по банку.

Запізнення на роботу, запізнення після перерв і обіду, а також залишення працівників у робочий час без узгодження з керівником не допускаються і розцінюються керівництвом як порушення трудової дисципліни. Для кожного випадку затримки працівники повинні вказати причину.

Оцінемо системи заохочення персоналу «ПриватБанку» [42].

Соціальне забезпечення – це набір пільг, привілеїв, пільг і заохочень, які банки надають своїм працівникам. Основним завданням соціальної програми є створення стимулюючих умов праці для працівників банку з особливою увагою до залучення та утримання працівників. Ключові співробітники – це ті, хто забезпечує найвищу продуктивність у відділі, регулярно демонструє високу продуктивність, встановлює стандарти роботи, має унікальні здібності в сферах, які є пріоритетними для Банку, і має значний потенціал зростання. Сьогодні ПриватБанк пропонує всім співробітникам стандартний соціальний пакет [30]:

- Пільги на послуг, що надаються банком (субсидоване фінансування);
- Надання послуг корпоративного мобільного зв'язку;
- Консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові);
- Організація корпоративних заходів;

- Гарантування безпеки працівникам та їх сім'ям;
- Організація літнього відпочинку дітей співробітників;
- Надання фінансової допомоги;
- Новорічні подарунки для дітей;
- Обов'язкове медичне страхування працівників;

Перелік пільг, які містить цей пакет пільг, пільг і соціальних виплат, не обмежений. Надалі планується постійне розширення існуючого переліку переваг і привілеїв з урахуванням особливостей кожного рівня посади працівника, а також його досягнень і перспектив.

Стимулююча атмосфера. У ПриватБанку до нематеріального заохочення відносяться створення мотиваційної атмосфери, умов праці та нематеріальне заохочення в колективі. Ефективність нематеріального стимулювання в колективі залежить насамперед від керівника [42].

Керівники банку створюють атмосферу командної роботи наступними способами:

- Надання можливості професійного та кар'єрного розвитку;
- Інформування співробітників про цілі і завдання банку;
- Надання працівникам можливості приймати самостійні рішення в межах своїх повноважень;
- Створення умов для «занурення» в роботу;
- Забезпечення хорошої психологічної атмосфери в колективі;
- Публічне заохочення результатів, досягнутих співробітниками;
- Надання можливості співробітникам брати участь у процесах прийняття рішень;
- Підтримка мотивованих співробітників;
- Організаційний коучинг;
- Делегування відповідальності та повноважень.

З метою утримання працівників та зміцнення підприємницького духу колективу банку використовуються нематеріальні стимули:

- Присвоєння звання «Кращий»;
- Адресні запрошення на корпоративні заходи;
- Публічне висловлення подяки співробітникам/підрозділам від імені керівництва;
- Сертифікати та почесні грамоти;
- Змагання, чемпіонати, спортивні зустрічі;
- Привітання з Днем Народження;
- Розробка гнучкого графіку роботи.

У Приватбанку діє кодекс корпоративної етики – офіційний корпоративний документ, який визначає ставлення співробітників до різних груп; кожен співробітник компанії повинен це розуміти і поважати [30]. Порушення Кодексу є серйозним злочином і також може призвести до звільнення. Основною метою створення корпоративних кодексів є вдосконалення управління корпоративними конфліктами. Адекватний рівень такого управління може істотно знизити конфліктний ризик і сприяти створенню унікальної корпоративної культури. Корпоративна культура об'єднує людей і робить їх командою зі своїми законами, правами та обов'язками. Прийняття інструкцій компанії може допомогти покращити позитивний імідж компанії.

ПриватБанк встановив правила спілкування між співробітниками банку. У спілкуванні працівники повинні бути привітними і ввічливими; у банку існують окремі правила спілкування між керівниками та підлеглими. У разі виникнення конфлікту у спілкуванні між співробітниками ПриватБанк вважає неприпустимим сперечатися, мовчати, приховувати питання. Керівництво прагне створити в колективі приємну мотиваційну атмосферу, тому намагається усунути конфліктні ситуації. Корпоративний кодекс ПАТ КБ

«ПриватБанк» встановлює дрес-код, в якому працівники дотримуються класичного корпоративного стилю.

Крім того, «політика боротьби з шахрайством», закладена в кодексі, заохочує працівників поважати банк, відповідально ставитися до своєї роботи та прагнути усунути недобросовісних працівників, схильних до шахрайства. На сайті ПАТ «ПриватБанк» у рубриці «У ПриватБанку їм не місце» розміщено список колишніх співробітників, які зловживали владою та вчиняли шахрайства – це вперше в історії українських банків роботодавця наважився голосно заговорити про проблему шахрайства, надавши інформацію про анкету порушника: фото, ПІБ, посада, регіон, дата звільнення, вид шахрайства, вирок суду. Це досить незвичний для України підхід до боротьби з внутрішнім шахрайством. Розробка таких стимулів для персоналу системи управління банківськими фінансовими установами має велике значення для подолання ризиків внутрішнього шахрайства. Запровадження системи санкцій і заохочень для персоналу банку може знизити ризики внутрішнього шахрайства та зберегти репутацію банку бездоганною.

Елементи корпоративної етики впливають на ефективність та умови праці, робочу атмосферу в колективі, корпоративну культуру та лояльність співробітників до банку [17]. Все це є важливим моральним стимулом.

ПриватБанк використовує комбінацію стилів керівництва в залежності від ситуації. Так, керівник завжди отримує думку колективу і приймає колективні рішення з важливих виробничих питань. Спілкування з підлеглими відбувається у формі прохань, побажань, пропозицій, порад, винагород за якісну та ефективну роботу тощо, з доброзичливим і ввічливим ставленням; використовувати замовлення, коли це необхідно. Лідери створюють хорошу психологічну атмосферу в колективі та захищають інтереси своїх послідовників. Усе це є ознаками демократичного стилю



керівництва. Але контроль дуже жорсткий і прискіпливий. Широко використовуються також накази, покарання, промови, догани, позбавлення різних благ тощо.

Сьогодні ПриватБанк має одну з найефективніших систем підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Діє система дистанційного навчання (більше 300 проєктів і курсів), перший в Україні корпоративний «Приватний університет», три корпоративних тренінгових центри (багато програм навчання навичок продажів) і банк проєктів «ПриватМВА» для керівників вищої та середньої ланки [30].

Питання навчання та розвитку персоналу в ПриватБанку координують ПриватУніверситет та Навчальний центр. У кожному навчальному центрі працюють тренери: банківські працівники, які навчають молодших співробітників. Кожен співробітник повинен пройти обов'язкову основну програму, а також додаткове навчання, яке компанії можуть замовити на свій розсуд. У 2005 році ПриватБанк оголосив стратегію: кожен співробітник банку – продавець. Ця стратегія вимагає встановлення системного підходу до навчання співробітників навичкам спілкування та управління, а також уміння продавати та обслуговувати клієнтів.

Тренерами навчального центру є всі співробітники банку: окрім керівників відділів навчання проводять також керівники відділів або (за потреби) провідні фахівці. Тренери можуть отримати доступ до раніше використаних навчальних матеріалів і розробити власні плани на основі карт методів, які описують ключові елементи навчання та вимоги до матеріалів. Обов'язковою вимогою кожного тренінгу є визначення трьох ключових висновків/ідей, які слухач винесе з тренінгу. Тренери сертифіковані приватними університетами. У процесі сертифікації, особливо під час підготовки тренерів, основна увага приділяється знанням банківських продуктів та презентаційні навички.

Тренери проводять міні-навчання у своїх групах та проходять професійну оцінку представників приватних університетів, які беруть участь у цих міні-навчаннях.

Кожен співробітник повинен пройти серію обов'язкових тестів, які входять в систему дистанційного навчання. Результати тесту використовуються для комплексної оцінки співробітників.

Так само, як і навчання та розвиток співробітників, цей елемент управління персоналом ПриватБанку також потребує зручнішого формування. Була розроблена рейтингова система, виходячи з того, що основною стратегією компанії були і залишаються продажі. Залежно від обсягу та виду продажів кожен працівник отримує премію. За цими бонусами оцінюють працівників. ПриватБанк передбачає, що якщо співробітник не відповідає стандартам за оцінками і двічі потрапляє в гірші 3%, його звільняють, а найкращі 3% стануть наставником. Наставники отримають відсоток від підвищення бонусного рівня підлеглого.

Кожен співробітник ПриватБанку повинен пройти відповідну кількість онлайн-тестів у вільний час (наприклад, у позаурочний час). Це дозволяє вдосконалити свої теоретичні знання.

Щоб скласти іспит на хороші оцінки, співробітники повинні один раз пройти навчання за онлайн-програмою Prometheus.

На основі результатів навчання співробітники проходять оцінювання, що може вплинути на їхню винагороду, зростання та подальше навчання.

Можна сказати, що аналіз цих методів мотивації є дуже цікавим і ефективним. Незважаючи на це, банк все ще відчуває високу плінність кадрів, особливо на нижчих посадах.

Ще однією проблемою роботи персоналу є те, що звичайні працівники мало зацікавлені в розвитку банку. Необхідно ширше поглянути на діючу

систему стимулювання та визначити, які заходи потрібні, щоб зацікавити працівників не лише у власному розвитку, а й у розвитку банку.

Тому необхідно розглянути причини незадоволеності співробітників своєю роботою в ПАТ КБ «ПриватБанк», зниження продуктивності та впливати на їх рішення про звільнення.

Аналіз питань мотивації співробітників, показує, які фактори найбільше мотивують співробітників. Найважливішими мотиваційними факторами є: заробітна плата, цікава робота, можливості професійного розвитку, корпоративний імідж, робоче середовище, колектив [42].

У ПриватБанку є анкета, розроблена спеціально для співробітників, які вирішили звільнитися. У цьому опитувальнику співробітники оцінюють свою роботу в банку, що їм подобається в роботі, чим вони не задоволені і що спонукало їх піти. Я вважаю, що цей процес звільнення важливий для того, щоб банк міг переглянути системи управління персоналом та інші фактори, які впливають на фактичну продуктивність співробітників, і визначити фактори, які сприяють плинності кадрів. З аналізу причин звільнення працівників випливає, що основними причинами звільнення є: не задоволений рівнем доходу – 30%; недостатні умови для розвитку кар'єри на деяких посадах – 23% робота стала рутиною – 16%; невдоволення соціальним забезпеченням – 10%; несимпатичний керівник – 8%; не подобається ця команда – 5%; зміна сфери роботи – 5%; інше – 3%.

Видно, що основною причиною звільнення є незадоволеність рівнем доходу.

Аналізуючи всі ці показники, в першу чергу необхідно, щоб ПАТ КБ «ПриватБанк» переглянув діючу систему заохочення та зміг за допомогою сучасних засобів заохочення надати працівникам більш привабливу систему заохочення. Це допоможе знизити плинність кадрів і збільшити зацікавленість співробітників у розвитку банку.

### Висновки до розділу 3

1. Пріоритетними напрямками діяльності банку є підвищення якості процесів обслуговування клієнтів, дотримання вимог законодавства, збільшення обсягів кредитування при збереженні якісного кредитного портфеля, вдосконалення та розвиток банківських продуктів/послуг та І оптимізація інфраструктури.

2. У період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, цілями та пріоритетами Банку є переважно активна участь у забезпеченні фінансової стабільності України, підтримка та стабілізація банківської діяльності, фінансуванні пріоритетних галузей та підприємства (об'єкти) критичної інфраструктури економіки (безперервної діяльності), у тому числі державної інфраструктури.

3. Удосконалення системи корпоративного управління, безумовно, може відігравати специфічну роль у банківському регулюванні, обмежуючи прийняття банківських ризиків та роблячи банківську систему стабільнішою.

4. На підставі дослідження, можливо констатувати, що в даний час збільшився інтерес до питань корпоративного управління з боку органів корпоративного управління пов'язаний з підвищеним інтересом інвесторів до прозорості компаній, якісного рівня розкриття масиву інформації, ефективної політики топ-менеджменту.

5. Політикою ПриватБанку є дотримання всіх вимог законодавства, загальних банківських стандартів, кодексів етики та нормативних вимог щодо запобігання використанню банківських продуктів і послуг з метою відмивання грошей.

6. З метою управління ризиками, пов'язаними з конфліктом інтересів, ПриватБанк запровадив Політику запобігання конфлікту інтересів, спрямовану на забезпечення контролю за своєчасним виявленням, запобіганням та вирішенням конфлікту інтересів.

7. Головне завдання HR Приватбанку – підвищення ефективності та продуктивності праці своїх співробітників. Банк встановив систему заохочення та веде точні та прозорі записи про результати роботи кожного співробітника. Існує багато способів структурування мотивації банківських працівників, які можна поділити на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

8. У Приватбанку діє кодекс корпоративної етики – офіційний корпоративний документ, який визначає ставлення співробітників до різних груп. Основною метою корпоративного кодексу є вдосконалення управління корпоративними конфліктами. Адекватний рівень такого управління може істотно знизити конфліктний ризик і сприяти створенню унікальної корпоративної культури. Корпоративна культура об'єднує людей і робить їх командою зі своїми законами, правами та обов'язками, а також може допомогти покращити позитивний імідж компанії.

## ВИСНОВКИ

1. Національна модель корпоративного управління формується під впливом національних, історичних, політичних, економічних і культурних традицій, має деякі особливості, а також має складові всіх традиційних моделей, а саме: відносну дисперсію власності (але низька ліквідність на фондових ринках та низький рівень розкриття інформації та слабкі інституційні інвестори); збереження тенденцій до концентрації власності та контролю (але відсутність відповідальних та ефективних власників, зосередженість на міноритарних акціонерах, належне фінансування та ефективний нагляд); існують елементи перехресної власності та формування різних типів складних корпоративних структур (але немає тяжіння до якогось одного типу).

2. У процесі подальшого розвитку системи корпоративного управління банківсько-фінансовими установами слід зосередити увагу на механізмах вирішення таких проблем: розглядати конкретні ролі вкладників, клієнтів, банківських службовців та професійних асоціацій у банківській діяльності; чітко визначити роль центрального банку як органу нагляду за корпоративними відносинами в банківському секторі в організації корпоративного управління банківськими установами; врахування особливої ролі прозорості банківської діяльності, в тому числі корпоративного управління.

3. ПриватБанк є лідером банківського ринку країни та найбільшим банком України за капіталом. Стратегія банку зосереджена на концепції переходу від обслуговування банківських відділень до навчання клієнтів інструментам дистанційного банківського обслуговування. Результати діяльності банку у 2022 році демонструють ефективність, стійкість, гнучкість та адаптивність банку. Довіра клієнтів до Банку та своєчасне реагування на нові виклики зовнішнього середовища та нові запити клієнтів забезпечили

Банку лідируючі позиції в загальних показниках діяльності банківської системи. Водночас державний ПриватБанк є системно важливим банком і основою української фінансової системи.

4. Органами управління Банку є: Акціонери або вищий орган, Наглядова Рада Банку, Правління Банку. Правління здійснює керівництво поточною діяльністю Банку та звітує перед Наглядовою радою та вищим органом.

5. У 2022 році, незважаючи на воєнний стан, продовжено удосконалення організаційної структури банку відповідно до затвердженої стратегії розвитку банківської справи: внесено зміни до регіональної мережі (переведено баланси відділень та клієнтів на баланс банку); внесено зміни до структури головного офісу (встановлено нові посади членів ради директорів банку, створено низку нових департаментів, зміни внутрішньої структури та компетенції департаментів).

6. З початком війни в Україні банки організували спеціальні програми та підтримку для працівників і суспільства. Ці програми включають матеріальну допомогу та психологічну підтримку працівників, а також різноманітні благодійні програми, наприклад, програми допомоги постраждалим від військових дій. За умовами програми Банк надає матеріальну допомогу працівникам, які постраждали внаслідок бойових дій (внутрішньо переміщеним особам, пораненим, працівникам, чиє житло було пошкоджено чи зруйновано).

7. Важливою складовою корпоративного управління є періодичне формування, перегляд та затвердження стратегій розвитку, а також визначення пріоритетних напрямів діяльності як для окремих бізнес-напрямків, так і для діяльності Банку в цілому: створення сильного конкурентоспроможного банку, забезпечення спроможності сплачувати

дивіденди та фінансової стабільності, перетворення банку на життєздатний об'єкт інвестування.

8. Головне завдання HR Приватбанку – підвищення ефективності та продуктивності праці своїх співробітників. Банк встановив систему заохочення та веде точні та прозорі записи про результати роботи кожного співробітника. Існує багато способів структурування мотивації банківських працівників, які можна поділити на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

9. У Приватбанку діє кодекс корпоративної етики – офіційний корпоративний документ, який визначає ставлення співробітників до різних груп. Основною метою корпоративного кодексу є вдосконалення управління корпоративними конфліктами. Адекватний рівень такого управління може істотно знизити конфліктний ризик і сприяти створенню унікальної корпоративної культури. Корпоративна культура об'єднує людей і робить їх командою зі своїми законами, правами та обов'язками, а також може допомогти покращити позитивний імідж компанії.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ КБ "ПРИВАТБАНК". РІЧНИЙ ЗВІТ 31 грудня 2022 року. URL: [https://static.privatbank.ua/files/dod1\\_01052023\\_2022.pdf](https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf) (дата звернення: 07.12.2023).
2. АТ КБ "ПРИВАТБАНК". РІЧНИЙ ЗВІТ 31 грудня 2021 року. URL: [https://static.privatbank.ua/files/doc2\\_09092022.pdf](https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf) (дата звернення: 07.12.2023).
3. Бездітний В. Корпоративне управління в банках України. Розгляд нормативного регулювання експертами. Юридична газета. 2013. № 49. С. 12–13.
4. Бутенко О. Роль іноземних банків у формуванні інноваційних національних банківських систем. Банківська справа. 2008. №1 (79). С. 83–89.
5. Вінниченко О. В., Громакова В. В. Теоретичні аспекти фінансової стійкості банку. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 375–381.
6. Гаврилюк Т. Корпоративне управління в банках: що нового? URL: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA007682](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007682) (дата звернення: 07.12.2023).
7. Грудзевич У. Оцінка діяльності банків України рейтинговими агентствами в умовах воєнного стану. Економічний аналіз. 2023 рік. Том 33. № 1. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.149> (дата звернення: 07.12.2023).
8. Денис О.Б. Корпоративне управління в банках: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2012. № 1(12). С. 50–55.
9. Деєва Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення. Економічний вісник НГУ. 2009. №1. С.107-114.
10. Джолос А. В., Савченко Т. Г. Публічна система рейтингової оцінки банків України: призначення та інформаційна модель. Економіка і суспільство.

- Вип 13. 2017 С. 1347-1352. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/224.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/224.pdf) (дата звернення: 07.12.2023).
11. Дзюблук О. Глобалізаційні процеси та участь іноземного капіталу у розвитку вітчизняної банківської системи. Банківська справа. 2008. №2 (80). С. 37-45.
12. Долінський Л. Б., Ковальчук О. С. Побудова інтегрального кредитного рейтингу банківської системи України. Вісник НБУ. 2012. № 6 (196). С. 28-32.
13. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 07.12.2023).
14. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 07.12.2023).
15. Карчева Г. Т. Фінансовий стан банків України в умовах загрози світової фінансово-економічної кризи. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7708> (дата звернення: 07.12.2023).
16. Кодекс корпоративного управління. АТ КБ "ПРИВАТБАНК". URL: [https://static.privatbank.ua/files/Code\\_of\\_Corporate\\_Governance\\_18062021.pdf](https://static.privatbank.ua/files/Code_of_Corporate_Governance_18062021.pdf) (дата звернення: 07.12.2023).
17. Кодекс поведінки (етики). АТ КБ "ПРИВАТБАНК". ЗАТВЕРДЖЕНО рішенням Наглядової ради протокол № 7/23 від 05.05.2023. URL: [https://static.privatbank.ua/files/kodeks\\_povedinki\\_etiki.pdf](https://static.privatbank.ua/files/kodeks_povedinki_etiki.pdf) (дата звернення: 07.12.2023).
18. Корпоративне управління в банках України. URL: <https://cgpa.com.ua/> (дата звернення: 07.12.2023).

19. Корпоративне управління: Навчальний посібник (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)) / укл. М.О. Горбашевська, А.В. Балабаниць, Л.А. Кислова, В.М. Мацука. Маріуполь: МДУ, 2020. 235 с. URL: [https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP\\_Korp\\_upravl\\_innia.pdf](https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_upravl_innia.pdf) (дата звернення: 07.12.2023).
20. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: [колективна монографія] / К.Н., Абдулаев [та ін.]; за ред. К.С. Шапошникова [та ін.]. Херсон: Гельветика, 2015. 536 с.
21. Корпоративне управління: теорія та практика: [підручник] / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. К.: Центр учбової літератури, 2012. 360 с.
22. Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 619–626.
23. Метлушко О.В., Сороківська З.К. Напрями розвитку та вдосконалення корпоративного управління в банках. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. С.101-104. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/21.pdf> (дата звернення: 07.12.2023).
24. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07> (дата звернення: 07.12.2023).
25. Мещеряков А.А. Організація діяльності комерційного банку: [навч. посіб.]. К.: Центр учбової літератури, 2007. 607 с.
26. Міщенко В. Удосконалення корпоративного управління в банківській сфері. Банківська справа. 2006. №2 (68). С.13-24.
27. Обельницька Х.В. Основні риси сучасного корпоративного управління в Україні. Економічний аналіз. 2014. № 3. С. 93–100.

- 28.Обельницька Х.В. Основні риси сучасного корпоративного управління в Україні. Економічний аналіз. 2014. № 3. С. 93-100.
- 29.О'мейнік Д. Проєкт «Корпоративне управління в банківському секторі України». Круглий стіл. 2005. №5 (29). С.3-6.
- 30.Офіційний сайт ПриватБанку. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 07.12.2023).
- 31.Офіційний сайт рейтингового агентства «Експерт - Рейтинг». URL: <http://www.expert-rating.com> (дата звернення: 07.12.2023).
- 32.Офіційний сайт рейтингового агентства «Рюрік». URL: <http://www.rurik.com.ua> (дата звернення: 07.12.2023).
- 33.Офіційний сайт рейтингового агентства ІВІ – Рейтинг. URL: <https://ibi.com.ua/UK/> (дата звернення: 07.12.2023).
- 34.Офіційний сайт рейтингового агентства Кредит-Рейтинг. URL: <https://www.credit-rating.ua/ua/> (дата звернення: 07.12.2023).
- 35.Офіційний сайт рейтингового агентства Стандарт-Рейтинг. URL: <http://www.standard-rating.com> (дата звернення: 07.12.2023).
- 36.Павлюк К.В., Кажан В.А. Діяльність іноземних комерційних банків в Україні: тенденції та проблеми. Фінанси України. 2006. №6. С.143-150.
- 37.Погореленко Н. П., Юрченко А. Ю. Оцінка процесів управління кредитним портфелем АТ КБ "Приватбанк". Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 325-332.
- 38.ПОЛОЖЕННЯ про наглядову раду акціонерного товариства комерційний банк “ПриватБанк”. ЗАТВЕРДЖЕНО постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 594 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13 січня 2023 р. № 31). URL: [https://static.privatbank.ua/files/polog-naglad-rada\\_02022023.pdf](https://static.privatbank.ua/files/polog-naglad-rada_02022023.pdf) (дата звернення: 07.12.2023).

39. Положення про Правління. АТ КБ "ПРИВАТБАНК". ЗАТВЕРДЖЕНО рішенням Наглядової ради протокол № 17/23 від 30.06.2023. URL: [https://static.privatbank.ua/files/27102023\\_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%BF%D1%80%D0%BE+%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf](https://static.privatbank.ua/files/27102023_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%BF%D1%80%D0%BE+%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf) (дата звернення: 07.12.2023).
40. Польова О.Л., Барда Л.В. Організація системи корпоративного управління в банківському секторі України. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 619–626.
41. Пшик Б. І. Актуальні проблеми рейтингового оцінювання діяльності банків в Україні. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2014. № 2. С. 149-152.
42. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-246-1.html> (дата звернення: 07.12.2023).
43. Румянцева С. Корпоративне управління в банках. Цінні папери України. 2013. № 46 (792). С. 12.
44. Самородов Б.В., Саєнко І.І., Єндовцева Н.І. Рейтингове оцінювання в аналізі фінансового стану банків. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2014. № 2. С. 153-158.
45. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
46. Чуб О.О. Адаптація банківського законодавства України до права Європейського Союзу: стан, проблеми та перспективи. Фінанси України. 2008. №4. С.57-67.

- 47.Чуб О.О. Корпоративне управління в банку в контексті глобалізації. Економіка і організація управління. 2012. № 2. С. 26–34.
- 48.Шелудько Н.М. Іноземний капітал у банківському секторі України:проблеми і наслідки. Фінанси України. 2006. №7. С.79-86.
- 49.Щавелева Ю. С., Дронова Т. С. Аналіз конкурентних переваг Приватбанку. Молодий вчений. 2021. № 4(2). С. 341-344
- 50..Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. Business and Society. 1999. Vol. 38 (3). P. 268–295.
- 51.Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets World Bank Policy Research Working Paper URL: <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-2818> (дата звернення: 07.12.2023).
- 52.Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf> (дата звернення: 07.12.2023).