

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОГО, МІЖНАРОДНОГО ПРАВА
ТА
ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**ПРАВОВІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка IV курсу 10-482з група
Спеціальності: 081 «Право»
Освітньо-професійної програми «Право»

Семанюк Олена Петрівна

Керівник к.ю.н., доц. Гавловська А.О.

Рецензент к.ю.н., доц. Рарицька В.Б.

Івано-Франківськ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ.....	7
1.1. Поняття та сутність корпоративного управління у банківському секторі.....	7
1.2. Принципи та моделі корпоративного управління банківських установ.....	11
1.3. Нормативно-правове регулювання корпоративного управління у банківській діяльності.....	15
Розділ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ.....	19
2.1. Система органів управління банківських установ та їх компетенція.....	19
2.2. Правовий статус акціонерів та інших учасників корпоративних відносин у банках.....	23
2.3. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління банківських установ в умовах євроінтеграції.....	26
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стабільність національної економіки нерозривно пов'язана з безперебійним та прозорим функціонуванням фінансових інституцій. Оскільки кредитні установи оперують переважно залученими коштами фізичних та юридичних осіб, якість їхньої внутрішньої організації перестає бути виключно приватною справою акціонерів, набуваючи широкого суспільного значення. Історичний досвід вітчизняного фінансового ринку переконливо доводить, що домінування кептивних бізнес-моделей, за яких фінансові установи обслуговували потреби вузьких промислових груп, ставало каталізатором глибоких системних криз та втрати ліквідності. З огляду на це, формування надійних правових механізмів, здатних збалансувати інтереси власників капіталу, найманого менеджменту, вкладників та держави, залишається критичним пріоритетом для гарантування економічної безпеки країни.

Сучасний етап еволюції вітчизняного банківського сектору характеризується динамічними інституційними трансформаціями, зумовленими орієнтацією держави на європейський простір. Перехід до визнаних світових стандартів, зокрема впровадження настанов Організації економічного співробітництва та розвитку спільно з рекомендаціями Базельського комітету, вимагає докорінного оновлення нормативної бази. Ключовими орієнтирами сьогодення стали інтеграція моделі багаторівневого контролю, посилення правового статусу незалежних членів рад, обов'язкова розбудова жорсткої комплаєнс-культури та деполітизація процесів керівництва у державному секторі. Втім, імплементація цих наднаціональних концепцій в українські правові реалії потребує ретельного наукового осмислення з метою гармонізації загальнокорпоративних норм із спеціальними пруденційними приписами.

Попри активну нормотворчу діяльність, сьогодення правозастосовна практика виявляє суттєвий дисонанс між формально

задекларованими правилами та реальними управлінськими процесами. Судові прецеденти наочно ілюструють, що номінальна наявність контролюючих органів чи затверджених внутрішніх положень не стає перешкодою для свідомого виведення активів чи інсайдерського кредитування, якщо ігноруються механізми персональної відповідальності. Відтак, перманентна загроза зловживань правами зумовлює гостру необхідність поглибленого вивчення юридичної природи банківського керівництва, пошуку шляхів посилення фідучіарних зобов'язків посадовців та вдосконалення інституту їхньої майнової відповідальності, що беззаперечно підтверджує високу науково-практичну значущість обраної тематики.

Аналіз останніх досліджень. Останні дослідження з правових засад корпоративного управління банківськими установами, включаючи роботи Н.Б. Зубрицької, К.А. Бойченка, Г.С. Пилипенко, Т. Блаженко, О.М. Костюка та Дж. Чаркхема, зосереджені на послідовній адаптації вітчизняної архітектури банківського керівництва до міжнародних стандартів ОЕСР і Базельського комітету, а також на інтеграції механізмів комплаєнс-менеджменту в загальну систему управління ризиками, аналізі функцій та правового статусу незалежних директорів наглядових рад, ефективному врегулюванні конфліктів інтересів та розбудові фідучіарної культури посадових осіб для гарантування інвестиційної привабливості й інституційної стабільності фінансової системи України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну роботу виконано в контексті наукових досліджень відповідно до Стратегія розвитку Національної академії правових наук України на 2021-2025 рр. (затверджено Постановою загальних зборів НАПрН України від 26.03.21 р. від 12-21), тематики науково-дослідної роботи кафедри національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності факультету бізнесу і права Херсонського державного університету «Теоретичні та практичні проблеми розвитку окремих галузей

права» (номер державної реєстрації – 0124U002381). Тему кваліфікаційної роботи затверджено Вченою радою Херсонського державного університету (наказ №185-Д від 27.03.2026 р.).

Мета дослідження полягає у комплексному теоретико-правовому аналізі засад організації та функціонування системи корпоративного управління в банківських установах України, виявленні існуючих прогалин у нормативному регулюванні та розробленні науково обґрунтованих пропозицій щодо їх усунення в контексті євроінтеграційних процесів.

Завдання дослідження:

- 1) з'ясувати правову природу, сутнісні характеристики та специфічні ознаки корпоративного керівництва у фінансовому секторі;
- 2) проаналізувати базові принципи та концептуальні моделі побудови управлінської архітектури в банках;
- 3) дослідити поточний стан нормативно-правового забезпечення організаційних відносин кредитної установи на різних рівнях;
- 4) охарактеризувати систему керівних органів та специфіку розмежування їхньої правової компетенції;
- 5) з'ясувати юридичний статус власників акцій та інших стейкхолдерів, акцентуючи увагу на правових інструментах нівелювання конфліктів інтересів;
- 6) виявити ключові перешкоди та окреслити перспективні напрями еволюції внутрішньобанківського устрою під впливом стандартів Європейського Союзу.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають, розвиваються та припиняються у процесі організації, реалізації та вдосконалення системи корпоративного управління в банківських установах.

Предмет дослідження – правові засади, нормативні механізми, міжнародні стандарти та вітчизняна правозастосовна практика функціонування корпоративного управління у банківському секторі.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям роботи є система загальнонаукових та спеціально-юридичних методів пізнання. За допомогою діалектичного методу досліджено еволюцію та розвиток інституту корпоративного управління у вітчизняному банківському секторі; системно-структурний метод дозволив проаналізувати організаційну побудову органів управління банку, їхню компетенцію та функціональні зв'язки; порівняльно-правовий метод застосовано для співставлення національного корпоративного та банківського законодавства з міжнародними стандартами ОЕСР і рекомендаціями Базельського комітету; формально-юридичний (догматичний) метод використано для тлумачення приписів Закону України «Про банки і банківську діяльність», Закону України «Про акціонерні товариства» та регуляторних актів НБУ; емпіричний метод застосовано під час аналізу рішень вітчизняних судів у справах щодо відповідальності посадових осіб та акціонерів за неплатоспроможність банківських установ.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження були представлені на Студентській науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки та права: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти» (ХДУ, м. Івано-Франківськ, 03.04.2026 р.), тема доповіді «Реформування правових засад корпоративного управління у державних банках України»

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, що об'єднують шість підрозділів, загальних висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ

1.1. Поняття та сутність корпоративного управління у банківському секторі

Дослідження теоретико-правових основ корпоративного управління вимагає глибокого розуміння природи цього явища, яке має міждисциплінарний характер і перебуває на стику економіки, права та менеджменту. У загальному вигляді зарубіжні дослідники, зокрема Шлейфер А. та Вишні Р., визначають корпоративне управління як механізм, за допомогою якого інвестори корпорацій гарантують собі отримання прибутку від своїх інвестицій. У вітчизняній науковій думці, як зазначає Євтушевський В. А., це поняття трактується як стратегічна система узгодження інтересів, а Костюк О. М. наголошує на специфіці корпоративного управління саме в банківській сфері, де воно виступає ключовим елементом забезпечення стабільності.

Водночас сутність корпоративного управління в банківському секторі суттєво відрізняється від управління у класичних нефінансових корпораціях. Як справедливо зазначає Зубрицька Н. Б., банківські установи відіграють ключову роль в економічній діяльності держави, оскільки вони акумулюють значну частину ресурсів населення та бізнесу. Отже, недоліки в їхньому управлінні здатні спровокувати не лише локальне банкрутство, а й системні економічні та соціальні кризи. З правової точки зору, *корпоративне управління банком* — це комплексна система відносин між керівництвом банку, його наглядовою радою, акціонерами, вкладниками та іншими стейкхолдерами, яка нормативно закріплює розподіл повноважень, механізми прийняття рішень та управління ризиками.

Основоположним джерелом нормативно-правового регулювання цих відносин в Україні є Закон України «Про банки і банківську діяльність», який визначає економічні, організаційні і правові засади створення, діяльності та ліквідації банків, маючи на меті правове забезпечення стабільного розвитку банківської системи та захист інтересів вкладників. Базовим також є Закон України «Про акціонерні товариства», оскільки банки в Україні створюються переважно у формі акціонерних товариств (стаття 6 Закону «Про банки...»), і загальне корпоративне законодавство поширюється на них у частині, що не суперечить банківському.

Сутність корпоративного управління у банку детермінується низкою специфічних ознак, які відрізняють його від управління іншими суб'єктами господарювання:

1. *Посилене державне регулювання.* Оскільки банки оперують залученими коштами, держава в особі Національного банку України (НБУ) виступає найважливішим учасником корпоративних відносин, здійснюючи жорсткий пруденційний нагляд.

2. *Нерозривний зв'язок із системою управління ризиками.* Діяльність банку об'єктивно пов'язана з прийняттям на себе фінансових ризиків. Відповідно, корпоративне управління спрямоване на встановлення жорсткого контролю за ризик-апетитом установи.

3. *Інформаційна асиметрія та непрозорість.* Банківська звітність та специфіка операцій є технічно складними, що об'єктивно створює передумови для непрозорості перед пересічними інвесторами та вкладниками.

4. *Імперативність врегулювання конфлікту інтересів.* Керівники та акціонери банку несуть суворі *фідуціарні обов'язки* — обов'язок лояльності та сумлінності, що вимагає ставити інтереси банку і його вкладників вище за власні приватні інтереси.

Ретроспективний аналіз свідчить, що в Україні тривалий час існувала глибока проблема неефективності корпоративного управління. Основною

вадою вітчизняної системи (особливо у 1990-х та 2000-х роках) було функціонування так званих «кишенькових» банків. Вони створювалися та використовувалися фінансово-промисловими групами не як самостійні бізнес-одиниці, а як інструменти для обслуговування власних корпоративних інтересів та кредитування пов'язаних осіб.

У таких умовах спостерігалися такі гострі проблеми:

- *Фіктивність наглядових рад.* Наглядові ради часто виконували суто номінальну функцію, повністю підпорядковуючись волі мажоритарних акціонерів, замість того, щоб контролювати менеджмент і захищати міноритаріїв та вкладників.
- *Масове кредитування пов'язаних осіб (інсайдерів).* Власники істотної участі використовували залучені депозити громадян для фінансування власного високоризикового бізнесу, що в умовах криз (зокрема 2008 та 2014-2015 рр.) призводило до миттєвої неплатоспроможності банків.
- *Ігнорування конфлікту інтересів.* Прийняття кредитних та управлінських рішень відбувалося в умовах, коли приватні інтереси посадових осіб суперечили інтересам самої фінансової установи.

Подолання вищезазначених деструктивних явищ вимагає впровадження жорстких правових механізмів та імплементації кращих міжнародних практик (зокрема Принципів ОЕСР та Базельського комітету).

По-перше, критичним кроком є *підвищення інституційної незалежності та ефективності наглядової ради*. Відповідно до сучасних законодавчих та регуляторних вимог (зокрема Методичних рекомендацій НБУ №814), основу наглядової ради повинна складати достатня квота *незалежних директорів* — осіб, які не мають жодних ділових, родинних чи політичних зв'язків з мажоритарними акціонерами чи менеджментом банку. Присутність незалежних директорів гарантує об'єктивний нагляд, нівелює ризики схвалення операцій із пов'язаними особами та забезпечує захист прав кредиторів.

По-друге, необхідним є повне правове закріплення *моделі «трьох ліній захисту»* в межах системи управління ризиками, що передбачено Постановою НБУ №64. Пропозиція полягає у жорсткому функціональному розмежуванні: перша лінія (бізнес-підрозділи) приймає ризики; друга лінія (підрозділи управління ризиками та комплаєнсу) здійснює незалежний поточний контроль; третя лінія (внутрішній аудит) оцінює систему загалом.

По-третє, вирішення проблеми конфлікту інтересів вимагає впровадження надійної *комплаєнс-культури*. Банкам необхідно розробляти та суворо дотримуватися деталізованих політик запобігання конфліктам інтересів, які мають передбачати: встановлення «інформаційних бар'єрів» для захисту інсайдерської інформації; процедури самовідводу посадових осіб від прийняття рішень, щодо яких у них є майновий інтерес; жорсткий ліміт на операції з пов'язаними особами та запровадження механізмів конфіденційного інформування про порушення (whistleblowing).

Підсумовуючи, можна стверджувати, що сутність корпоративного управління в сучасному українському банку еволюціонує від формального дотримання букви закону до реальної інтеграції ризик-менеджменту та комплаєнсу у всі бізнес-процеси. Лише за умови забезпечення реальної незалежності органів нагляду та дієвого державного регулювання можна гарантувати подолання історичних вад банківського сектору та забезпечення його довгострокової стабільності.

1.2. Принципи та моделі корпоративного управління банківських установ

У сучасній економічній науці та банківській практиці ефективність функціонування фінансової установи безпосередньо залежить від обраної моделі корпоративного управління та неухильного дотримання його базових принципів. Формування архітектури управління вимагає врахування специфіки банківської діяльності, яка полягає у роботі із залученими коштами населення та бізнесу і, відповідно, зумовлює підвищений рівень ризиків і посилений регуляторний нагляд.

Як слушно зазначає вітчизняний дослідник Бойченко К. А., українська модель корпоративного управління є *комбінованим варіантом англо-американської та німецької моделей*, що на практиці характеризується дворівневою системою органів управління. У цій моделі наявне чітке інституційне розмежування між виконавчим органом — Правлінням, яке здійснює управління поточною операційною діяльністю та несе відповідальність за впровадження стратегії, та контролюючим органом — Наглядовою радою (спостережною радою), яка захищає інтереси акціонерів і вкладників та здійснює стратегічний і незалежний нагляд за менеджментом,.

Побудова ефективної моделі неможлива без фундаментальних принципів. Дослідниця Зубрицька Н. Б. у своїх працях виокремлює три рівні визначення та регулювання засад корпоративного управління: *міжнародний (наддержавний) рівень*, де стандарти розробляються такими організаціями, як ОЕСР та Базельський комітет; *національний рівень* урядів країн; та *функціональний рівень* профільних регуляторів, де загальні засади адаптуються до конкретних умов діяльності банківської сфери,. Фундаментом для вітчизняних норм стали «Принципи корпоративного управління ОЕСР» (1999 р.) та рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду («Принципи корпоративного управління для банків»),

які концептуально орієнтують на справедливе ставлення до акціонерів, прозорість та підзвітність,,. На національному рівні базові підходи були спочатку закріплені Рішенням ДКЦПФР № 571 від 11.12.2003 р. «Про затвердження Принципів корпоративного управління».

На функціональному рівні ключовим нормативно-правовим актом є Постанова Правління Національного банку України № 64, якою затверджено «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах». Відповідно до цього НПА, система корпоративного управління та управління ризиками банку повинна створюватися з урахуванням таких основоположних принципів:

- *Ефективність* — забезпечення об'єктивної оцінки розміру ризиків банку та повноти заходів щодо управління ними за оптимального використання ресурсів;

Своєчасність — виявлення, моніторинг та пом'якшення всіх видів ризиків на ранніх стадіях;

Структурованість та розмежування обов'язків — чіткий розподіл повноважень та суворе уникнення ситуацій, за яких одна й та сама особа здійснює операції та виконує функції контролю за ними;

Усебічність, комплексність і пропорційність — охоплення всіх видів діяльності банку відповідно до його бізнес-моделі, складності операцій та системної важливості;

Незалежність, конфіденційність та прозорість — свобода підрозділів контролю від обставин, що загрожують їхній неупередженості, та публічне оприлюднення інформації щодо профілю ризику.

Важливим доповненням до нормативних актів є міжнародна практика. Так, Посібник Міжнародної фінансової корпорації (IFC) наголошує на непересічній важливості *фідуціарних принципів* в корпоративному управлінні — *обов'язку діяти лояльно та сумлінно*. Члени органів управління зобов'язані діяти чесно, об'єктивно та виключно в найкращих інтересах банку, вкладників та акціонерів, уникаючи будь-яких

ситуацій, де їхні приватні інтереси можуть суперечити професійній відповідальності,.

Аналіз проблемних аспектів Попри наявність ґрунтовної теоретичної та нормативно-правової бази, практична реалізація принципів корпоративного управління в банках України тривалий час стикалася зі значними системними проблемами. Бойченко К. А. підкреслює, що в Україні історично сформувалася хибна парадигма так званих «кишенькових» банків, які здебільшого задовольняли інтереси конкретних фінансово-промислових груп, до яких вони входили, що повністю нівелювало сутність корпоративного управління та призводило до ігнорування інтересів інших стейкхолдерів і пересічних вкладників,.

Головним проблемним аспектом є *неврегульований конфлікт інтересів та фіктивність наглядових функцій*, коли члени наглядових рад та правління діють у прямій змові з мажоритарними акціонерами на шкоду самій фінансовій установі. Яскравим емпіричним прикладом краху моделі управління є справа ПАТ «Банк «Таврика» (зокрема, рішення Господарського суду м. Києва у справі № 910/12803/18, залишене в силі Верховним Судом). Судові матеріали доводять, що наглядова рада, кредитний комітет та правління банку систематично, одноголосно та свідомо ухвалювали необґрунтовані рішення на користь пов'язаних позичальників-акціонерів. Відбувалося масове кредитування інсайдерів за рахунок коштів вкладників, а високоліквідне заставне майно (комплекси будівель, нежитлова нерухомість) незаконно виводилося з-під застави та замінювалося на неліквідні активи (твори мистецтва, пакети акцій із штучно завищеною у сотні разів ціною), що безпосередньо призвело до втрати ліквідності та неплатоспроможності установи зі збитками на суму понад 2,6 млрд грн,,,. Цей прецедент доводить, що за відсутності реального внутрішнього контролю та персональної відповідальності, будь-яка модель корпоративного управління стає неієдздатною та перетворюється на інструмент для незаконного виведення капіталу.

Пропозиції щодо подолання виявлених проблем з огляду на виявлені деструктивні практики, подальше вдосконалення моделей корпоративного управління в банківському секторі має базуватися на таких концептуальних та практичних кроках:

По-перше, імперативне впровадження та жорсткий регуляторний моніторинг дотримання *моделі «трьох ліній захисту»* (відповідно до вимог Положення НБУ № 64). Ця модель вимагає абсолютного функціонального відокремлення: перша лінія — бізнес-підрозділи, що генерують і приймають ризики; друга лінія — підрозділи ризик-менеджменту та комплаєнсу, що здійснюють незалежний поточний контроль; третя лінія — служба внутрішнього аудиту, яка надає незалежну оцінку системі управління в цілому.

По-друге, посилення інституту *незалежних директорів* у складі наглядових рад. Незалежним повинен вважатися лише той член ради, який не має суттєвих ділових, родинних або корпоративних зв'язків з банком чи його мажоритарними акціонерами, не отримує від нього істотних доходів (крім законної винагороди директора) та повністю відповідає суворим *критеріям професійної належності та відповідності* (бездоганна репутація, компетентність, фінансова надійність),,.

По-третє, формування проактивної *культури управління ризиками та комплаєнсу*. Управління банку має перетворитися з формального механізму на систему превенції. Банкам необхідно розробляти та впроваджувати деталізовані Політики запобігання конфліктам інтересів, які б містили дієві алгоритми дій: відмова (самовідвід) від ухвалення рішень в умовах конфлікту, встановлення «інформаційних бар'єрів» та впровадження захищених механізмів конфіденційного повідомлення про порушення або неприйнятну поведінку (whistleblowing),,,.

По-четверте, інституціоналізація та невідворотність *майнової (цивільно-правової) відповідальності посадових осіб органів управління* (членів правління, наглядової ради, інших керівників) за доведення банку до

банкрутства. Як свідчить сучасна судова практика, реальне солідарне стягнення завданої шкоди безпосередньо з керівників та власників істотної участі є найефективнішим механізмом стримування, що змушує менеджмент суворо дотримуватись фідучіарних обов'язків та протидіяти злочинним вказівкам,.

1.3. Нормативно-правове регулювання корпоративного управління у банківській діяльності

Ефективність функціонування банківської системи та довіра до неї з боку суспільства безпосередньо залежать від якості нормативно-правового забезпечення. Специфіка банківської діяльності, яка полягає в оперуванні залученими коштами вкладників, детермінує необхідність жорсткого та багаторівневого регулювання корпоративних відносин. Як слушно зазначає у своїх дослідженнях Зубрицька Н. Б., нормативно-правове поле, що формує засади корпоративного управління у вітчизняних банках, доцільно структурувати за трьома базовими рівнями: *міжнародним (наддержавним), національним та функціональним*,.

На міжнародному рівні фундаментальними орієнтирами виступають Принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та спеціалізовані рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, які закладають стандарти прозорості, підзвітності та захисту прав стейкхолдерів,. Ці міжнародні акти хоча й не мають прямої імперативної дії, проте слугують концептуальною основою для формування національного законодавства.

На національному рівні ключовим нормативно-правовим актом (НПА) є Закон України «Про банки і банківську діяльність», який визначає економічні, організаційні та правові засади створення і діяльності банків. Згідно зі статтею 6 цього Закону, банки в Україні створюються виключно у формі акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю

або кооперативного банку, причому на них поширюється загальне законодавство про господарські товариства (зокрема, Закон України «Про акціонерні товариства») у частині, що не суперечить спеціальному банківському законодавству. Дослідник Бойченко К. А. наголошує, що саме інтеграція норм загального корпоративного та спеціального банківського законодавства сформувала сучасну дворівневу модель управління в банках України, забезпечивши інституційне розмежування функцій нагляду та виконавчого управління. Окрему увагу законодавець приділяє державним банкам: стаття 7 Закону імперативно закріплює, що наглядова рада державного банку формується з урахуванням незалежних членів, які мають відповідати найвищим професійним стандартам.

На функціональному рівні ключову роль відіграє Національний банк України (НБУ), який як регулятор деталізує та адаптує законодавчі норми до реалій фінансового ринку. *Системоутворюючим документом на цьому рівні є Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене Постановою Правління НБУ № 64.* Цей НПА концептуально змінює підхід до корпоративного управління, зобов'язуючи банки впроваджувати модель «трьох ліній захисту». Відповідно до цього Положення, наглядова рада банку (спостережна рада) несе повну відповідальність за створення комплексної та адекватної системи управління ризиками, затверджує декларацію схильності до ризиків та створює незалежні підрозділи ризик-менеджменту і комплаєнсу. Як підкреслює Пилипенко Г. С., імплементація вимог НБУ вимагає від банків переходу від формального дотримання інструкцій до формування цілісної комплаєнс-культури, яка має бути невід'ємною складовою корпоративного управління, особливо в умовах макроекономічної нестабільності.

Значний крок у розвитку нормативної бази пов'язаний із впровадженням інституту незалежних директорів. Дослідниця Блаженко Т. акцентує увагу на тому, що закріплення в Законі України «Про акціонерні

товариства» статусу *«незалежного члена наглядової ради»* (або невиконавчого директора) є євроінтеграційною новелою, яка має на меті забезпечити високопрофесійний та об'єктивний контроль за діяльністю правління,. Незалежні директори мінімізують ризики маніпуляцій з фінансовою звітністю та ухвалення рішень на користь пов'язаних осіб, діючи виключно у фідучіарних інтересах самої установи.

Аналіз проблемних аспектів

Попри створення потужного нормативно-правового каркаса, на практиці система стикається з низкою критичних проблем. *Головною проблемою залишається розрив між формальним виконанням вимог законодавства (de jure) та реальною практикою управління (de facto).* Бойченко К. А. відзначає, що історично вітчизняні банки часто створювалися як інструменти обслуговування фінансово-промислових груп («кишенькові банки»), де наглядові ради були фіктивними, а норми управління ігнорувалися заради інтересів мажоритарних акціонерів,.

Яскравим підтвердженням неефективності правових норм в умовах зловживань є судова справа щодо банкрутства ПАТ «Банк «Таврика». У матеріалах судових рішень констатується, що наглядова рада, правління та кредитний комітет банку свідомо ігнорували приписи НБУ та внутрішні нормативні документи. Замість забезпечення стабільності, органи корпоративного управління ухвалювали одноголосні рішення про видачу незабезпечених кредитів пов'язаним особам-акціонерам та незаконно виводили з-під іпотеки високоліквідні активи, що призвело до багатомільярдних збитків і неплатоспроможності установи,., Цей прецедент доводить, що за відсутності персональної відповідальності та дієвого незалежного контролю будь-які, навіть найдосконаліші нормативно-правові акти, стають недієвими.

Пропозиції щодо подолання виявлених проблем

Для вдосконалення нормативно-правового регулювання та подолання виявлених дисфункцій доцільно вжити таких заходів:

1. *Посилення інституційної незалежності органів нагляду.* Необхідно на рівні підзаконних актів НБУ розширити критерії незалежності членів наглядових рад та запровадити жорсткіший контроль за їх дотриманням, аби унеможливити ситуації, коли «незалежні» директори фактично афілійовані з мажоритарними власниками (про що застерігає Блаженко Т.).

2. *Невідворотність юридичної відповідальності.* Слід удосконалити механізми солідарної майнової відповідальності посадових осіб органів корпоративного управління (зокрема, членів наглядової ради та правління), а також кінцевих бенефіціарних власників за доведення банку до неплатоспроможності. Практика стягнення збитків з посадових осіб (як у випадку з керівництвом ПАТ «Банк «Таврика») має стати систематичною судовою доктриною, а не винятком,.

3. *Діджиталізація комплаєнс-контролю.* Відповідно до позиції Пилипенко Г. С., банкам необхідно імперативно закріпити у внутрішніх документах автоматизовані системи (RegTech) для виявлення конфлікту інтересів та моніторингу операцій із пов'язаними особами в режимі реального часу, мінімізуючи людський фактор.

4. *Посилення ролі міноритарних акціонерів.* Внесення змін до Закону «Про акціонерні товариства» з метою розширення інструментів позасудового та судового захисту прав міноритаріїв, що створить додатковий внутрішній баланс сил та противаг у структурі корпоративного управління.

Таким чином, подальший розвиток правових засад корпоративного управління у банківській сфері має фокусуватися не лише на збільшенні кількості регуляторних актів, а на створенні умов для невідворотності їх виконання, культивуванні етичних стандартів та реальному впровадженні механізмів стримувань і противаг.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

2.1. Система органів управління банківських установ та їх компетенція

Побудова дієвої та збалансованої системи органів управління є фундаментальною передумовою забезпечення стабільності банківської установи. Згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність», організаційно-правовою формою банків в Україні переважно є акціонерне товариство, на яке поширюється загальне корпоративне законодавство в частині, що не суперечить спеціальним банківським нормам. Як зазначає вітчизняний дослідник Бойченко К. А., для української банківської системи характерною є *комбінована дворівнева модель управління*, яка передбачає чітке інституційне та функціональне розмежування між виконавчим органом, що здійснює поточне керівництво, та контролюючим органом, що реалізує стратегічний нагляд.

Відповідно до законодавства та кращих міжнародних практик, система органів управління банку формується з трьох ключових ланок: Загальних зборів акціонерів (вищий орган), Наглядової ради (орган стратегічного управління та контролю) та Правління (виконавчий орган).

Компетенція Наглядової ради банку зводиться до захисту інтересів вкладників, кредиторів та акціонерів. Наглядова рада не втручається в поточну операційну діяльність, проте несе повну і кінцеву відповідальність за створення комплексної, адекватної та ефективної системи управління ризиками. Відповідно до Положення про організацію системи управління ризиками в банках України (Постанова Правління НБУ № 64), до компетенції Наглядової ради належить затвердження стратегії банку, декларації схильності до ризиків, а також створення та забезпечення повної

незалежності підрозділів з управління ризиками (на чолі з Головним ризик-менеджером, CRO) та контролю за дотриманням норм (на чолі з Головним комплаєнс-менеджером, CCO). Для глибинного опрацювання специфічних напрямів Наглядова рада формує спеціалізовані комітети: аудиторський, з питань управління ризиками, з питань призначень та корпоративного управління, а також з питань винагород.

Наріжним каменем ефективності Наглядової ради є інститут незалежних директорів. Дослідниця Блаженко Т. акцентує увагу на термінологічній дуальності у вітчизняному законодавстві: залежно від обраної (однорівневої чи дворівневої) моделі управління використовуються поняття *«незалежний невиконавчий директор»* або *«незалежний член наглядової ради»*. Автор підкреслює, що присутність незалежних директорів кардинально змінює якість нагляду, оскільки вони забезпечують об'єктивність фінансової інформації, генерують нестандартні підходи до стратегії та знижують ризики маніпуляцій з боку виконавчих органів, що в підсумку підвищує інвестиційну привабливість банку.

Компетенція Правління банку полягає в керівництві поточною діяльністю фінансової установи. Правління несе відповідальність за безпосередню реалізацію стратегії, затвердженої Наглядовою радою, забезпечення операційної прибутковості та дотримання встановлених лімітів ризик-апетиту. Важливою вимогою є забезпечення Правлінням належного функціонування внутрішнього контролю та недопущення конфлікту інтересів.

Незважаючи на імплементацію міжнародних стандартів, практика корпоративного управління в українських банках виявила низку глибоких системних дисфункцій. Найгострішою проблемою історично була *фіктивність наглядових рад*, які діяли не як незалежні контролери, а як слухняні виконавці волі мажоритарних акціонерів.

Критичний прояв цієї проблеми – масові зловживання та виведення активів через свідомі рішення органів управління в умовах

неврегульованого конфлікту інтересів. Яскравим емпіричним прикладом є судова справа щодо банкрутства ПАТ «Банк «Таврика» (Постанова Верховного Суду № 826/6233/15 та пов'язана господарська справа № 910/12803/18). Судовим розглядом встановлено, що Кредитний комітет, Правління та Наглядова рада банку діяли цілеспрямовано і спільно: вони одноголосно ухвалювали необґрунтовані рішення про масове кредитування компаній-акціонерів, а також дозволили незаконну підміну високоліквідної застави (нерухомості) на акції приватного підприємства із завищеною у п'ять разів вартістю. Унаслідок солідарних протиправних дій посадових осіб усіх рівнів управління, які відверто проігнорували свої *фідуціарні обов'язки* (обов'язок діяти сумлінно та в найкращих інтересах банку), банк втратив ліквідність та був доведений до неплатоспроможності зі збитками у понад 2,6 млрд грн.

Ще одним проблемним аспектом є недостатня регламентація *конфлікту інтересів* на рівні щоденних бізнес-процесів. Часто в банках відсутній дієвий інформаційний бар'єр, а керівні особи приймають управлінські та кредитні рішення щодо пов'язаних з ними осіб, керуючись приватним інтересом, що спотворює об'єктивність фінансової оцінки.

З метою вдосконалення системи органів управління банківських установ та мінімізації ризиків корпоративних зловживань пропонується впровадження наступних механізмів:

1. Імперативне застосування моделі «трьох ліній захисту». Відповідно до Положення НБУ № 64, банк повинен забезпечити жорстке структурне розмежування: перша лінія (бізнес-підрозділи) приймає ризики; друга лінія (підрозділи управління ризиками та комплаєнсу) контролює їх; третя лінія (внутрішній аудит) здійснює незалежну перевірку. Важливо, щоб керівники другої та третьої ліній (CRO, CCO) підпорядковувалися виключно Наглядовій раді і мали право вето на ризикові рішення Правління.

2. Посилення критеріїв незалежності членів Наглядової ради. Як показує концепція реформування державних банків, незалежні директори

повинні становити абсолютну більшість у раді. Слід на законодавчому рівні заборонити визнавати незалежним директора, який мав будь-які господарські, родинні або політичні зв'язки з банком, був його працівником протягом останніх 3-5 років, або є пов'язаною особою мажоритарних акціонерів.

3. Запровадження суворої майнової відповідальності посадових осіб. Для подолання кругової поруки (як у справі Банку «Таврика») судова практика повинна йти шляхом безальтернативного покладення солідарної цивільно-правової відповідальності за борги збанкрутілого банку на членів Правління та Наглядової ради, якщо буде доведено, що неплатоспроможність стала наслідком їхніх свідомих ризикових рішень чи бездіяльності.

4. Формування комплаєнс-культури та превенція конфліктів інтересів. Банки повинні розробити жорсткі внутрішні політики, які зобов'язують посадових осіб негайно розкривати інформацію про наявність приватного інтересу та брати *самовідвід* від голосування (участі) у прийнятті рішень щодо пов'язаних клієнтів. Також ефективним інструментом є впровадження конфіденційних каналів (whistleblowing) для повідомлення працівниками про корупційні ризики та тиск з боку керівництва.

2.2. Правовий статус акціонерів та інших учасників корпоративних відносин у банках

Дослідження системи корпоративного управління у банківському секторі вимагає чіткого розуміння правового статусу всіх суб'єктів, які беруть участь у цих відносинах. На відміну від класичних нефінансових корпорацій, де головною метою є максимізація прибутку для власників (акціонерів), банківська установа є суспільно значущим інститутом. У зв'язку з цим коло учасників корпоративних відносин у банку є значно ширшим і охоплює не лише акціонерів, але й широке коло *зацікавлених осіб (стейкхолдерів)*.

Згідно з визначенням, наведеним у Посібнику Міжнародної фінансової корпорації (автори Чаркхем Дж., О'Майнік Д. та ін.), *зацікавлені особи* – це особи, які мають інтерес у діяльності банку, проте необов'язково володіють його акціями. До ключових фінансово зацікавлених осіб належать вкладники, власники облігацій та кредитори, які надали довгострокові кошти в борг, а також персонал банку, наглядові органи та місцеві громади. Дослідниця Зубрицька Н. Б. слушно наголошує, що банківські установи акумулюють левову частку ресурсів населення, тому недоліки в їхньому управлінні здатні спровокувати не лише фінансові, а й соціальні вибухи в країні. Це зумовлює імперативну вимогу щодо захисту прав стейкхолдерів на рівні з правами акціонерів.

Відповідно до статті 14 Закону України «Про банки і банківську діяльність», учасниками банку можуть бути юридичні і фізичні особи, резиденти та нерезиденти, а також держава. Законодавець встановлює жорсткі вимоги до правового статусу акціонерів: власники істотної участі у банку зобов'язані мати бездоганну ділову репутацію та задовільний фінансовий стан.

Окремим учасником корпоративних відносин виступає держава в особі Кабінету Міністрів України (для державних банків). Сучасна

парадигма реформування управління в держбанках базується на принципі *«управління поза політикою»*. Відповідно до цього підходу, держава у корпоративних правовідносинах повинна діяти виключно як раціональний акціонер, який очікує на повернення інвестицій, а не як політичний диктатор, що втручається в поточну операційну діяльність фінансової установи.

Акціонери реалізують свої корпоративні права через вищий орган управління – Загальні збори, призначаючи Наглядову раду. Однак на них, як і на інших посадових осіб, поширюються суворі *фідуціарні принципи* – обов'язок діяти лояльно та сумлінно на користь банку, акціонерів та вкладників.

Головною проблемою реалізації правового статусу акціонерів в Україні тривалий час залишався неврегульований *конфлікт інтересів* та зловживання корпоративними правами з боку мажоритарних власників. Як зазначає у своєму дослідженні Бойченко К. А., у вітчизняних реаліях довго існувала модель «кишенькових» банків, які створювалися не для класичного банкінгу, а більшою мірою задовольняли інтереси конкретних фінансово-промислових груп, до яких вони входили. Акціонери використовували залучені кошти вкладників для кредитування власного бізнесу.

Найбільш яскраво катастрофічні наслідки такого конфлікту інтересів відображені в матеріалах судової практики, зокрема у постанові Верховного Суду у справі № 826/6233/15 (а також пов'язаній справі № 910/12803/18) щодо банкрутства ПАТ «Банк «Таврика». Судовим розглядом встановлено, що пов'язаними особами банку (власниками істотної участі та керівниками) здійснювалися активні операції, спрямовані виключно на задоволення потреб акціонерів та групи пов'язаних з ними компаній. Збитки банку не охоплювалися звичайним кредитним ризиком: мала місце концентрація кредитів через пов'язаність боржників-акціонерів та численні факти прийняття Наглядовою радою і Правлінням одноголосних рішень на користь пов'язаних осіб, що прямо суперечило інтересам вкладників. Більше

того, акціонери та топ-менеджмент свідомо вивели з-під застави високоліквідні активи (нерухомість) і замінили їх на переоцінені у сотні разів акції, що призвело до збитків у понад 2,6 млрд грн. Цей емпіричний приклад доводить, що за відсутності дієвих запобіжників корпоративні права акціонерів перетворюються на інструмент завдання непоправної шкоди іншим стейкхолдерам.

Для збалансування правового статусу всіх учасників корпоративних відносин та захисту інтересів вкладників і міноритарних акціонерів пропонуються такі шляхи вирішення проблем:

1. Жорстка регламентація операцій з пов'язаними особами. Відповідно до вимог Положення НБУ № 64, органи корпоративного управління банку зобов'язані забезпечувати неупереджене ухвалення рішень щодо кредитування пов'язаних осіб. Необхідно на рівні внутрішніх документів банку (кредитної політики) імперативно встановити, що рішення про надання кредитів інсайдерам та акціонерам приймаються виключно з урахуванням висновків незалежного підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаєнсу). Як стверджує Пилипенко Г. С., саме впровадження ефективного комплаєнс-менеджменту здатне мінімізувати ризики конфлікту інтересів та захистити корпоративне управління від корупційних практик і зловживань власників.

2. Невідворотність юридичної (майнової) відповідальності акціонерів. Відповідно до ст. 58 Закону України «Про банки і банківську діяльність», на власників істотної участі та керівників банку за рішенням суду може бути покладена відповідальність за зобов'язаннями банку в разі віднесення його до категорії неплатоспроможних з їхньої вини. Аналіз судової практики доводить, що застосування інституту *солідарної майнової відповідальності* до кінцевих бенефіціарів та членів наглядової ради (як у справі Банку «Таврика») є найдієвішим механізмом превенції зловживань. Ця доктрина має стати базовою у правозастосовній діяльності.

3. Посилення статусу незалежних директорів. З метою захисту інтересів міноритарних акціонерів та кредиторів ключову роль мають відігравати незалежні директори. Дослідниця Блаженко Т. зазначає, що присутність *незалежного члена наглядової ради (незалежного невиконавчого директора)* забезпечує високопрофесійний контроль за діяльністю виконавчих органів, знижує ризики маніпуляцій з фінансовою звітністю та гарантує об'єктивність управлінських рішень, що прямо впливає на інвестиційну привабливість фінансової установи.

Підсумовуючи, правовий статус учасників корпоративних відносин у банку є складним комплексом фидуціарних обов'язків та майнових прав. Лише ефективна система стримувань і противаг, що базується на комплаєнс-контролі, реальній незалежності наглядових рад та невідворотності майнової відповідальності акціонерів-інсайдерів, здатна забезпечити баланс інтересів власників капіталу та суспільства загалом.

2.3. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління банківських установ в умовах євроінтеграції

Стратегічний вектор розвитку України, спрямований на повноправне членство в Європейському Союзі, детермінує об'єктивну необхідність глибоких інституційних трансформацій у вітчизняному фінансовому секторі. Євроінтеграційні процеси вимагають від українських банківських установ безумовної імплементації кращих міжнародних стандартів, зокрема Принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), директив Європейської комісії та жорстких рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду. Як слушно зазначає дослідниця Зубрицька Н. Б., ефективне корпоративне управління виступає тим комплексним механізмом, що поєднує нормативні положення та практику господарювання, дозволяючи банку залучати фінансові ресурси та продовжувати своє функціонування, суворо

дотримуючись інтересів усіх зацікавлених осіб. Водночас процес адаптації вітчизняної практики до європейських норм досі супроводжується низкою системних проблем, які стримують інвестиційний потенціал та потребують комплексного вирішення.

Аналіз проблемних аспектів

По-перше, значним викликом залишається подолання історичної спадщини неефективних моделей управління. Як підкреслює у своєму дослідженні Бойченко К. А., для України тривалий час була характерною проблема функціонування «кишенькових» банків, які здебільшого задовольняли інтереси конкретних фінансово-промислових груп, до яких вони входили, ігноруючи інтереси міноритарних акціонерів та вкладників. Незважаючи на безпрецедентне очищення банківського сектору, рецидиви формального (*de jure*), а не реального (*de facto*) корпоративного управління все ще трапляються. На практиці це проявляється у *фіктивності наглядових рад*, слабкості незалежного контролю та ігноруванні фідуціарних обов'язків. Яскравим емпіричним прикладом катастрофічних наслідків такої політики є судова справа щодо банкрутства ПАТ «Банк «Таврика». Судами було встановлено, що пов'язаними особами банку (власниками істотної участі та керівництвом) свідомо не було забезпечено здійснення діяльності у відповідності до нормативів Національного банку України (НБУ). Натомість, численні факти прийняття Правлінням та Наглядовою радою банку одноголосних необґрунтованих рішень про кредитування пов'язаних позичальників без належного забезпечення прямо суперечили інтересам вкладників і призвели до багатомільярдних збитків.

По-друге, системною проблемою в контексті євроінтеграції є реформування державного банківського сектору, частка якого в Україні залишається вкрай високою. Історично корпоративне управління в державних банках базувалося на системі політичних квот, що призводило до ручного втручання в операційну діяльність, політично вмотивованого кредитування та ігнорування ризик-менеджменту. Держава часто виступала

не як ефективний акціонер, а як інструмент фінансування дефіцитних галузей, збитки яких згодом лягали на плечі платників податків.

По-третє, в умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану загострюються проблеми забезпечення дієвого комплаєнс-контролю та управління ризиками конфлікту інтересів. Дослідниця Пилипенко Г. С. наголошує, що сучасні реалії вимагають високої системності, інтегративності та адаптації комплаєнс-менеджменту. Недотримання європейських стандартів прозорості та етичної поведінки прямо генерує високий репутаційний ризик, що зводить нанівець зусилля із залучення міжнародних інвестицій та грантових коштів.

Перспективи розвитку та пропозиції щодо подолання проблем

Перспективи розвитку корпоративного управління нерозривно пов'язані з переходом вітчизняних банків на якісно новий рівень управлінської культури, що відповідає духу та букві європейського законодавства. Для подолання окреслених проблем пропонується імплементувати наступні механізми:

1. Завершення реформи корпоративного управління в державних банках за принципом «управління поза політикою». Як зазначається у розроблених стратегічних документах Міністерства фінансів України, держава у корпоративних правовідносинах має діяти виключно як раціональний акціонер. Ключовою перспективою є формування професійних наглядових рад, де *абсолютну більшість становитимуть незалежні члени*, відбір яких здійснюється прозоро за участю міжнародних рекрутингових компаній. Такий підхід гарантує, що рішення прийматимуться професіоналами на основі ризик-менеджменту, а не політичної доцільності.

2. Посилення ролі та реальної незалежності інституту незалежних директорів. Аналізуючи цей правовий інститут, дослідниця Блаженко Т. стверджує, що присутність незалежного невиконавчого директора (або незалежного члена наглядової ради) здатна забезпечити більш ефективний

та високопрофесійний контроль за діяльністю правління, що суттєво зменшує ризики маніпуляцій з фінансовою звітністю та сприяє підвищенню ринкової вартості установи. Пропозиція полягає у подальшому звуженні законодавчих критеріїв незалежності, аби остаточно унеможливити вплив мажоритарних акціонерів на таких членів ради. Крім того, саме незалежні директори повинні очолювати ключові спеціалізовані комітети наглядової ради: аудиторський, з питань ризиків та з питань винагород, як це передбачено Посібником Міжнародної фінансової корпорації (IFC) (Чаркхем Дж., О'Майнік Д. та ін.).

3. Імперативна імплементація моделі «трьох ліній захисту» в систему управління ризиками. Відповідно до вимог «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» (Постанова Правління НБУ № 64), вітчизняні банки зобов'язані забезпечити жорстке організаційне та функціональне відокремлення підрозділу з управління ризиками (на чолі з CRO) та підрозділу комплаєнсу (на чолі з CCO) від бізнес-підрозділів, що генерують прибуток. *Критично важливим аспектом* є запровадження Декларації схильності до ризиків (Risk Appetite Statement), яка повинна затверджуватися виключно Наглядовою радою та чітко лімітувати ризик-апетит установи.

4. Невідворотність юридичної відповідальності та розбудова фідучіарної культури. Для подолання проблеми кругової поруки керівництва та акціонерів необхідним є забезпечення неухильної дії статті 58 Закону України «Про банки і банківську діяльність», яка закріплює, що на власників істотної участі та керівників банку за рішенням суду може бути покладена солідарна відповідальність за зобов'язаннями банку в разі доведення його до неплатоспроможності з їхньої вини. Крім того, у кожному банку має діяти жорстка «Політика запобігання конфліктам інтересів», яка б встановлювала інформаційні бар'єри та зобов'язувала посадових осіб брати *самовідвід* від ухвалення рішень в умовах конфлікту приватних та корпоративних інтересів.

5. Інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Дослідник Бойченко К. А. справедливо зауважує, що КСВ є невід'ємним критерієм оцінки банку на міжнародній арені. В умовах євроінтеграції КСВ перестає бути просто добровільною благодійністю і перетворюється на обов'язковий елемент сталого розвитку (ESG-стандарти), що передбачає етичну поведінку на ринку, розкриття нефінансової звітності та прозорість взаємовідносин зі стейкхолдерами.

Підсумовуючи, євроінтеграційний вектор безальтернативно вимагає від українських банківських установ остаточного відходу від непрозорих олігархічних та політизованих моделей управління. Перспектива розвитку полягає у побудові *надійної, підзвітної та ризик-орієнтованої архітектури корпоративного управління*, де домінують принципи фідучіарності та незалежного нагляду. Лише успішна та повноцінна імплементація цих європейських стандартів дозволить відновити довіру суспільства до банківської системи та забезпечить залучення масштабного іноземного капіталу, необхідного для повоєнної відбудови та стабільного розвитку економіки України.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження ми дійшли наступних висновків:

Сучасна парадигма функціонування фінансового сектору диктує особливі вимоги до правової природи організаційних відносин всередині установ. Специфіка діяльності фінансових інституцій полягає у тому, що вони акумулюють та оперують переважно залученими коштами суспільства, а тому стабільність їхньої щоденної роботи безпосередньо впливає на національну економічну безпеку держави. З огляду на такі обставини, правове розуміння системи управління виходить далеко за межі класичного інструменту максимізації прибутків власників акцій. Натомість ця система еволюціонує у надзвичайно складний багаторівневий механізм пошуку компромісу між фінансовими інтересами власників капіталу, амбіціями найманого виконавчого топменеджменту, законними очікуваннями вкладників, кредиторів та жорсткими вимогами держави в особі профільного регулятора. Історичний ретроспективний погляд на етапи розвитку вітчизняного ринку яскраво демонструє згубність функціонування кептивних установ, які тривалий час обслуговували виключно потреби вузьких промислових груп, повністю ігноруючи інтереси пересічних споживачів фінансових послуг та накопичуючи системні ризики. Подолання цієї хибної практики вимагало концептуального переосмислення сутності контролю та нагляду, а також перенесення основного акценту з номінального дотримання паперових інструкцій на реальну, глибоку інтеграцію ризик-менеджменту у всі без винятку операційні бізнес-процеси установи.

Вітчизняний правовий простір успішно імплементував комбіновану дворівневу модель керівництва, яка юридично закріплює жорстке інституційне розмежування між функціями стратегічного нагляду та щоденного операційного виконання управлінських рішень. Фундаментом для побудови такої надійної архітектури слугують визнані міжнародні

стандарти, зокрема керівні положення Організації економічного співробітництва та розвитку і суворі нормативи Базельського комітету з банківського нагляду. Зазначені стандарти вимагають від фінансових інституцій беззаперечного дотримання принципів абсолютної прозорості, справедливості, зрозумілої підзвітності та неупередженості під час прийняття будь-яких рішень. Головним концептуальним зрушенням на шляху до операційної стійкості стала імперативна вимога щодо розбудови моделі трьох ліній захисту. Цей правовий механізм вимагає повного функціонального та організаційного відокремлення підрозділів першої лінії, які безпосередньо генерують прибуток та приймають на себе ризики, від підрозділів другої лінії, які здійснюють поточний безперервний комплаєнс-контроль та управління ризиками, а також від незалежної третьої лінії у вигляді служби внутрішнього аудиту. Застосування такого багаторівневого інституційного захисту створює надійний превентивний бар'єр проти прийняття надмірних або економічно необґрунтованих рішень, які здатні миттєво поставити під загрозу ліквідність та платоспроможність усієї установи.

Нормативно-правовий каркас, який регламентує сферу організаційних відносин у фінансовому секторі, характеризується складною трирівневою будовою. Наднаціональні орієнтири формують загальну філософію відкритості та етики ведення бізнесу, національне законодавство встановлює імперативні правила створення та діяльності установ у формі акціонерних товариств із посиленими вимогами до капіталу, а секторальні нормативні акти центрального банку гранично деталізують процедури оцінки ризиків, стрес-тестування, агрегування даних та жорсткого розрахунку лімітів. Важливою віхою в еволюції правового поля стала легалізація та глибока регламентація статусу осіб, які здійснюють незалежний стратегічний нагляд. Правові норми чітко окреслюють жорсткі критерії їхньої професійної придатності, бездоганної ділової репутації та вимагають повної відсутності будь-яких матеріальних, родинних чи

політичних зв'язків із мажоритарними власниками або виконавчим керівництвом. Установи розробляють детальні декларації схильності до ризиків, які лімітують допустимі обсяги кредитних, операційних та ринкових втрат. Водночас актуальна правозастосовна практика постійно виявляє гостру проблему розбіжності між задекларованими на папері правовими нормами та їх фактичним щоденним виконанням. Сама лише наявність досконалих законів чи прописаних внутрішніх політик не гарантує довгострокової стабільності, якщо учасники ринку не сповідують найвищі етичні стандарти та не відчують абсолютної невідворотності майнового покарання за зловживання своїм привілейованим становищем та інформаційною асиметрією.

Ефективність системи прямо та безпосередньо залежить від чітко виписаної компетенції та реальної працездатності органів нагляду. Вищий орган стратегічного контролю несе неподільну та кінцеву відповідальність за формування загального профілю ризику установи, затвердження декларації схильності до ризиків та утвердження корпоративної культури нульової толерантності до корупційних, шахрайських дій чи інсайдерських маніпуляцій. Для глибокого фахового опрацювання високоспецифічних завдань установи обов'язково створюють спеціалізовані комітети, які фокусують свою увагу виключно на питаннях аудиту, ризик-менеджменту, призначень та ринкових винагород. Ключовим стабілізаційним елементом усієї цієї складної конструкції виступають незалежні директори, які завдяки своєму об'єктивному погляду здатні відкрито протистояти тиску мажоритарних акціонерів та ефективно блокувати сумнівні транзакції. Юридичний статус таких посадових осіб вимагає від них неухильного дотримання фідучіарних обов'язків лояльності та турботливості. Вони зобов'язані діяти виключно сумлінно, раціонально та в найкращих довгострокових інтересах самої установи і суспільства, рішуче відкидаючи приватні фінансові інтереси окремих груп впливу. Детальний аналіз гучних банкрутств вітчизняних фінансових гігантів переконливо доводить, що саме

свідоме ігнорування керівниками своїх прямих фідучіарних обов'язків, масове погодження незабезпечених кредитних ліній пов'язаним особам та навмисне руйнування інформаційних бар'єрів стають головними першопричинами масштабного фінансового колапсу. Тому механізми запобігання конфліктам інтересів вимагають жорсткої регламентації процедур обов'язкового самовідводу, встановлення нездоланих інформаційних стін та юридичного обмеження доступу до процесу прийняття рішень для всіх зацікавлених осіб.

Правове розуміння суб'єктного складу організаційних відносин у фінансовій сфері еволюціонувало від виключного пріоритету інтересів власників контрольних пакетів акцій до глибокого усвідомлення критичної важливості захисту інтересів широкого кола стейкхолдерів. Законні права вкладників, роздрібних клієнтів та інституційних кредиторів набувають першорядного значення, що логічно змушує державу запроваджувати безпрецедентні пруденційні нормативи та безкомпромісні кваліфікаційні вимоги до осіб, які планують набути істотну участь в капіталі банку. Держава як акціонер також докорінно трансформує свою роль, послідовно переходячи від застарілої моделі ручного адміністративно-політичного втручання та неформального квотування до сучасної прозорої моделі раціонального ринкового інвестора. Такий інвестор свідомо дистанціюється від щоденного операційного управління та повністю делегує повноваження високопрофесійним незалежним радам, які ретельно відбираються через авторитетні міжнародні рекрутингові компанії. Найбільшою та найгострішою загрозою для загальної фінансової стабільності продовжують залишатися операції з інсайдерами, коли залучені ресурси спрямовуються на пільгове кредитування пов'язаного нерентабельного бізнесу самих власників. Викорінення цієї системної економічної загрози лежить виключно у площині інституціоналізації безперервного, автоматизованого комплаєнс-контролю та повному безапеляційному забезпеченні механізмів жорсткої майнової відповідальності. Правозастосовна діяльність

національних судів повинна безальтернативно та послідовно йти шляхом солідарного стягнення багатомільярдних збитків безпосередньо з кінцевих бенефіціарів та топменеджерів, чиї спільні узгоджені протиправні управлінські кроки призвели до катастрофічної втрати платоспроможності та завдання непоправної шкоди економіці.

Стратегічний курс держави на глибоку інституційну інтеграцію до європейського економічного простору безальтернативно вимагає остаточного та безповоротного демонтажу застарілих непрозорих олігархічних моделей управління та максимально швидкого переходу до найвищих західних стандартів ведення чесного бізнесу. Подальший успішний розвиток фінансового сектору нерозривно пов'язаний із повноцінною практичною імплементацією принципів соціальної корпоративної відповідальності, регулярним публічним розкриттям достовірної нефінансової звітності та побудовою дійсно надійної, незалежної системи комплаєнс-менеджменту. Сучасні надскладні виклики, зумовлені макроекономічними потрясіннями, вимагають від банків небаченої гнучкості, повної діджиталізації та агрегації масивів даних для моніторингу за ризиками конфліктів інтересів у режимі реального часу. Крім того, нагальною потребою є створення абсолютно безпечних конфіденційних каналів для інформування керівництва про внутрішні посадові зловживання з гарантуванням повного захисту викривачів. Перспективи відновлення беззаперечної довіри суспільства до фінансової системи та збереження можливості залучення масштабного іноземного капіталу прямо та безпосередньо залежать від фундаментальної здатності установ неухильно дотримуватися етичних норм ведення бізнесу. Установи зобов'язані забезпечувати реальну, а не лише декларативну незалежність контролюючих органів, формувати проактивну культуру превентивного управління ризиками та безперервно вдосконалювати внутрішні механізми стримувань і противаг. Лише такий глибоко інтегрований підхід, який органічно поєднує жорсткі регуляторні приписи із високою внутрішньою

правосвідомістю учасників корпоративних відносин, здатен гарантувати довгострокову інституційну стійкість вітчизняних банків в умовах стрімких та непередбачуваних глобальних економічних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Анікіна Г. В. Позасудовий захист корпоративних прав міноритарних акціонерів за правом України та Європейського Союзу. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 3. С. 44–50. URL: <http://www.pap-journal.in.ua> (дата звернення: 14.03.2026).
2. Апостолук О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73. URL: <https://echas.vnu.edu.ua> (дата звернення: 05.02.2026).
3. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15. URL: <https://vlp.com.ua/node/7386> (дата звернення: 22.01.2026).
4. Бегма Ю. К., Вінніков О. Ю., Редько О. І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Київ, 2006. 136 с.
5. Блаженко Т. Поняття та роль незалежного директора (незалежного невиконавчого директора) в корпоративному управлінні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1. С. 118–124. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.21> (дата звернення: 17.04.2026).
6. Бойченко К. А. Корпоративне управління у сучасному банку України : магістерська кваліфікаційна робота : 072 / Одеський національний економічний університет. Одеса, 2019. 102 с.
7. Геєць В. Іноземний капітал у банківській системі України. *Дзеркало тижня*. 2006. № 26. С. 1–8. URL: <https://zn.ua/> (дата звернення: 11.02.2026).

8. Головіна Я. С. Вплив світової фінансової кризи на розвиток корпоративного управління в банках. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 5. С. 99–108. URL: <http://visnik.knute.edu.ua> (дата звернення: 03.01.2026).
9. Головіна Я. С. Корпоративне управління в банках України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / УАБС НБУ. Суми, 2011. 214 с.
10. Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. *Аспекти праці*. 2015. № 2. С. 11–17.
11. Грицина Л. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 4(1). С. 251–254. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nie_2013_1_4_39.pdf (дата звернення: 28.03.2026).
12. Гусаков С. І. Інститут незалежних директорів у системі державного управління реструктуризацією корпоративного сектору національної економіки. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 78–85. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2015_1_12.pdf (дата звернення: 09.04.2026).
13. Довгань Ж. Капіталізація банківської системи України. *Вісник НБУ*. 2008. № 11. С. 10–14. URL: <https://journal.bank.gov.ua> (дата звернення: 19.01.2026).
14. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. Київ : Знання, 2007. 287 с.
15. Захарченко А. М. Щодо утворення та організації діяльності наглядових рад суб'єктів господарювання державного сектору економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2016. № 24. С. 114–118. URL: <http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua> (дата звернення: 12.02.2026).
16. Зубрицька Н. Б. Процес формування засад корпоративного управління банківськими установами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=361> (дата звернення: 07.03.2026).

17. Івасів І. Б. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банках України. *Вісник Української академії банківської справи*. 2014. № 1(36). С. 3–6. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 21.04.2026).
18. Ігнат'єва І. А., Гарафонов О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ, 2013. URL: https://pidruchniki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne_upravlinny_a (дата звернення: 02.02.2026).
19. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Київ, 2012. URL: <https://kneu.edu.ua/> (дата звернення: 15.01.2026).
20. Корнєєв В. В. Банківські послуги на кредитному ринку України : оцінка використання позикових ресурсів. *Український соціум*. 2012. № 3. С. 97–104. URL: <https://ukr-socium.org.ua> (дата звернення: 27.02.2026).
21. Корпоративне управління в державних банках : інформаційна презентація / Міністерство фінансів України. Київ, 2024. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 11.04.2026).
22. Пилипенко Г. С. Комплаєнс-менеджмент в системі корпоративного управління банку : дис. ... д-ра філос. : 072 / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2025. 233 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51698> (дата звернення: 30.03.2026).
23. Погрібний Д. І. Корпоративні права держави: поняття, підстави виникнення, механізм реалізації : монографія. Харків, 2009. 168 с.
24. Політика запобігання конфліктам інтересів та управління ризиком конфлікту інтересів банку та банківської групи АТ «БАНК «УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ» / Затверджено рішенням Наглядової ради від 25.09.2025 р. № 69. Київ, 2025. 42 с. URL: <https://www.ukrcapital.com.ua/> (дата звернення: 04.01.2026).
25. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські*

економічні студії. 2018. № 27. С. 9–16. URL: <http://bses.in.ua> (дата звернення: 29.01.2026).

26. Посібник для членів спостережних рад банків / Чаркхем Дж., О'Майнік Д., Стенсрад М., Лисенко А. Київ : Міжнародна фінансова корпорація, 2006. URL: <http://www.ifc.org/ubscg> (дата звернення: 18.03.2026).

27. Постанова Верховного Суду від 26 квітня 2023 року у справі № 826/6233/15. Адміністративне провадження № К/9901/18630/19. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/110515152> (дата звернення: 01.04.2026).

28. Принципи корпоративного управління / Організація економічного співробітництва та розвитку. 1999. URL: <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-UKR.pdf> (дата звернення: 16.02.2026).

29. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20> (дата звернення: 08.01.2026).

30. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 20.04.2026).

31. Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах : Указ Президента України від 21.03.2002 № 280/2002. *Офіційний вісник України*. 2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/2002> (дата звернення: 10.02.2026).

32. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 25.03.2026).

33. Про затвердження Принципів корпоративного управління : Рішення ДКЦПФР від 11.12.2003 № 571. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr571312-03> (дата звернення: 13.01.2026).

34. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб : Закон України від 23.02.2012 № 4452-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17> (дата звернення: 06.04.2026).

35. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.07.2001 № 2664-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (дата звернення: 11.03.2026).

36. Рашкован В., Покідін Д. Кластерний аналіз бізнес-моделей українських банків: застосування нейронних мереж Кохонена. *Вісник Національного банку України*. 2016. № 12. С. 13–40. URL: <https://journal.bank.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).

37. Терещенко О. О., Алексін Г. О. Роль інститутів наглядової ради та незалежного директора в максимізації вартості компанії. *Фінанси України*. 2019. Вип. 9. С. 81–93. URL: <http://finukr.org.ua> (дата звернення: 02.04.2026).

38. Хуторна М. Е., Гелеверя В. В. Організація ефективної системи комплаєнс-контролю в банку. *Фінансовий простір*. 2015. № 2 (18). С. 112–118. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua> (дата звернення: 14.01.2026).