

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.12>

УДК 334.78+338.2

Р. А. Гриценко,

к. е. н., доцент кафедри банківської справи,

Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4023-330X>

РЕФОРМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

R. Grytsenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Banking,

State Educational-Scientific Establishment

the “Academy of Financial Management”

CORPORATE GOVERNANCE REFORM AS A KEY FACTOR FOR INSTITUTIONALIZING TRUST IN PUBLIC ADMINISTRATION

У ході дослідження визначено важливі аспекти реформи корпоративного управління в державному секторі, проаналізовано її складові і виявлено недоліки її проведення.

Показано підходи до формування наглядових рад іноземних і державних установ із урахуванням різниці в однорівневих та дворівневих системах управління. Сформовано матрицю профілю наглядової ради державного банку з точки зору підбору необхідних компетенцій і зроблено висновок про оптимальні підходи до формування складу наглядової ради.

Доведено, що склад наглядових рад в державних установах не потребує визначення окремого поняття «представників держави», оскільки це знижує

якість процедур визначення складу наглядових рад і зменшує довіру до їх незалежності.

Встановлено, що потребують перегляду та правової інституціоналізації процедури призначення членів державних комісій, які формують наглядові ради державних установ, для забезпечення балансу державних інтересів та незалежності членів комісії від політичного впливу.

Визначено ефективні інструменти наглядових рад для керування установами та досягнення цілей затверджених стратегій, а також проаналізовано етапи становлення корпоративного управління та притаманні кожній з цих стадій проблеми та потенційні конфлікти інтересів.

Підкреслено важливість дотримання принципу «контіньюїті» при оновленні складу наглядових рад та обґрунтовано необхідність запровадження психологічного профайлінгу, для врахування особливостей членів рад та підвищення ефективності їх взаємодії.

Доведено, що в результаті проведення якісної реформи корпоративного управління, завдяки чіткому дотриманню законодавчо встановлених процедур та правил поведінки, формується інституціоналізована довіра до сфери державного управління.

У дослідженні зроблено висновок, що успішна реформа корпоративного управління через процес інституціоналізації довіри, трансформується у довіру до державного управління, а потім і до держави в цілому, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість України, внаслідок чого зростають можливості залучення інвестицій і потенціал для економічного відновлення України.

The study identifies important aspects of the corporate governance reform in the public sector, analyses its components and shows the drawbacks of its implementation.

The approaches to the formation of supervisory boards of foreign and state-owned institutions are analyzed, considering the difference in one-tier and two-tier management systems. A matrix of the profile of the supervisory board of a state-owned bank is formed in terms of selection of the necessary competencies and a conclusion is made about the optimal approaches to the formation of the supervisory board.

It is shown that the composition of supervisory boards in state institutions does not require the definition of a separate concept of "representatives of the state", since this reduces the quality of procedures for selection of such members of the supervisory boards and, therefore, reduces confidence in their independence.

It is established that the procedures for appointing members of the State Selection Committee (SSC) that takes decisions on appointing members of the supervisory boards of state institutions need to be revised and legally institutionalized to ensure a balance of state interests with the interests of the institution and independence of SSC members from political influence need to be underpinned.

The author identifies effective tools of supervisory boards for managing institutions and achieving the goals of approved strategies and analyses the stages of corporate governance formation and identifying problems and potential conflicts of interest inherent in each of these stages.

It is proved that as a result of a high-quality corporate governance reform, due to strict adherence to legally established procedures and rules of conduct, institutionalized trust in the public administration is formed.

The author emphasizes the importance of compliance with the principle of "continuity" when renewing the composition of supervisory boards and substantiates the need to introduce psychological profiling which deals with the psychological characteristics of board members in order to increase the effectiveness of their interaction.

The study concludes that a successful corporate governance reform, through the process of institutionalizing trust, transforms into trust in public administration and then in the state, which has a positive impact on Ukraine's investment attractiveness, resulting in increased opportunities for attracting investment and the potential for economic recovery in Ukraine.

Ключові слова: корпоративне управління, інституціоналізована довіра, матриця компетенцій, наглядова рада, інституціональна незалежність, залучення інвестицій, economic recovery.

Keywords: corporate governance, institutionalized trust, competence matrix, supervisory board, institutional independence, залучення інвестицій, економічне відновлення.

Постановка проблеми. Посилення системи корпоративного управління у державних банках було постійною вимогою меморандумів з Міжнародним валютним фондом починаючи з 2015 року. Разом з цим, вплив політичних чинників, низький рівень політичної культури та відповідальності призводить до певного дисбалансу в управлінні та створює підґрунтя для низки конфліктів інтересів в процесі імплементації реформи корпоративного управління, які знижують довіру до державного сектору та перешкоджають залученню значних інвестицій для економічної відбудови.

Таким чином, виявлення існуючих протиріч та шляхів їх подолання у сфері корпоративного управління для забезпечення процесу інституціоналізації довіри до сфери державного управління є нагальною проблемою для забезпечення економічного зростання в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративному управлінню присвячено низку робіт Беляневича О.А та Мягкого А.В. [1], також присвячує цій темі свої публікації Бойцун А. [2], а проблемі довіри присвячені численні дослідження Гейця В.М та Гриценко А.А. [3]. Існує низка підручників під редакцією Ігнатієвої І.А. та Гарафонової О.І., також під редакцією Мостенської Т.Л., Новака, В.О., Луцького М.Г. та Симоненко Ю.Г. Разом з цим, вони або приділяють увагу практичним аспектам імплементації існуючих правових вимог корпоративного управління, або безпосередньо проблемам довіри та її впливу на економічні процеси, аніж досліджують взаємне переплетіння корпоративного управління та довіри, зокрема через виявлення притаманних конфліктів інтересів і пошуку відповідного балансу, наприклад, між переслідуванням інтересів держави та безпосередньо державної установи, як господарюючого суб'єкту.

Постановка завдання. Необхідним є визначити існуючі недоліки системи корпоративного управління, шляхи їх виправлення, а також напрями імплементації найліпшого міжнародного досвіду у побудові різноманітних

елементів системи корпоративного управління в Україні для забезпечення формування інституціоналізованої довіри.

Виклад основного матеріалу. Початком реформи корпоративного управління в сфері державного управління можна вважати прийняття у 2018 році Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України Закон України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні» [6]. Саме тоді в тексті Закону України «Про банки і банківську діяльність» з'явилися незвичні формулювання: *«у роботі конкурсної комісії можуть брати участь з правом дорадчого голосу представники міжнародних фінансових організацій»* та було передбачено, що *«до конкурсного відбору допускаються виключно кандидати, відібрані на умовах відкритого конкурсу компанією з добору персоналу»*, а сама HR-компанія обиралася *«з числа тих, що мають міжнародний досвід надання послуг з добору керівного складу банків не менш як 10 років»*.

Саме починаючи з цього часу представники МВФ, Світового банку, ЄБРР, посольства США та представництва ЄС почали ретельно відслідковувати процес обрання кандидатів в наглядові ради державних банків, через що якість відбору членів наглядових рад суттєво поліпшилась, що дозволило поліпшити управління цими установами і зробити більшість з них стабільно прибутковими. З початку запровадження реформи корпоративного управління державні банки стали системно показувати набагато ліпші фінансові результати.

Взагалі, реформа корпоративного управління, як і низка інших позитивних зрушень в країні відбувалася завдяки виконанню зобов'язань України відповідно до меморандумів з МВФ. До сьогоднішнього часу формування наглядових рад відбувається в рамках проведення корпоративної реформи на вимогу меморандумів з МВФ, про що, наприклад свідчить повідомлення Міністерства економіки України про призначення членів Наглядової Ради ТОВ «Оператора газотранспортної системи України»: *«на*

виконання зобов'язань перед МВФ, Уряд України мав сформувати Наглядову раду ТОВ «Оператор ГТС України» до кінця жовтня 2023 року» [7].

Доволі незвичним для міжнародної практики є наявність у складі членів наглядової ради окремих «представників держави», оскільки по факту весь склад наглядової ради є представниками держави. При цьому, мотивація або завдання представників держави не можуть відрізнятися від незалежних членів, оскільки, відповідно до вимог статей 7 та 42-ї закону про банки, вона повинна підпорядковуватись пріоритету саме інтересів банку:

- члени наглядової ради державного банку повинні сумлінно виконувати покладені на них обов'язки, *діяти в інтересах державного банку та уникати конфлікту інтересів.*

- при виконанні своїх обов'язків відповідно до вимог закону керівники банку зобов'язані *діяти на користь банку та клієнтів* і зобов'язані ставити інтереси банку вище власних.

Держава обирає і призначає усіх членів наглядової ради і відрізняються лише процедури відбору: для незалежних вони визначені у ст. 7 закону про банки, а для «представників держави» вони законодавчо не врегульовані і тому, такі призначення залишаються на розсуд державних органів і можуть мати політичний окрас. Саме відсутність чітких і прозорих процедур обрання «представників держави» може зменшити довіру до процесу формування наглядових рад державних банків.

Якщо представники Верховної ради, Кабінету міністрів та Офісу Президента, які обирають по одному своєму представнику держави включені до складу «Конкурсної комісії з визначення претендентів на посади незалежних членів наглядової ради державного банку» [8], то процес визначення представників держави матиме той самий ефект, але вже з більш прозорим механізмом реалізації.

На цей час ця Комісія по факту включає:

- члена Комітету Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної політики;

- заступника Міністра фінансів;
- заступника Керівника Офісу Президента України.

Але її склад не інституціалізовано на рівні законодавства – сьогодні можуть бути представники одних установ, завтра їх може не бути. Для процесу відбору незалежних членів наглядових рад необхідним є саме збалансований та формалізований склад цієї комісії, який визначатиме скільки представників від яких органів входять до її складу і критерії їх відбору. Це стане вагомою складовою у забезпеченні прозорого механізму формування наглядових рад, коли державні інституції матимуть можливість впливу на визначення своїх представників, але в більш прозорому та систематизованому порядку, із кандидатів, які професійно відібрані HR-компанією.

Забезпечення балансу державних інтересів та незалежності членів комісії від політичного впливу не простий процес, який не завжди можливо досконало описати на рівні закону, і саме тому повинна розвиватися культура соціальної і політичної відповідальності у процесі таких призначень.

Щодо негативного ефекту, який спричиняють суто політичні призначення, яскравий приклад на одній із конференцій навів экс-голова Ради Незалежної асоціації банків України: *«якщо проаналізувати склади наглядових рад державних банків на початку 2000 років, то там в наглядових радах були і керівник офісу прем'єр-міністра, і радники Президента, і заступники міністра фінансів, заступники міністра економіки, керівник Держфінмоніторингу, заступники Голови НБУ, там був такий іконостас! А як результат – збитки цих державних банків тоді досягли 370 млрд.грн або третини річного бюджету! І коли сьогодні говорять про те, що наглядові ради дорогі і в них високі зарплати, то треба порівнювати зарплати сьогоднішніх членів наглядових рад із тим обсягом докапіталізації державних банків після того, коли там були усі ці «чесні високопосадовці». Треба співставити витрати бюджету тоді і сьогоднішні*

зарплати на членів наглядових. І тоді стає зрозуміло чи дійсно дорого утримувати якісну наглядову раду» [9].

Якщо подивитися у текст меморандуму з МВФ від вересня 2016 року, в державних банках передбачалося створення наглядових рад у складі 7 членів, 2 з яких повинні були бути представниками Президента і Кабміна: *«склад наглядових рад державних банків складатиметься із семи членів, з яких п'ятеро будуть незалежними і призначатимуться конкурсною комісією, в той час як решта членів призначатиметься Президентом і Кабінетом Міністрів»* [10, С.17]. Разом з цим, під час погодження законопроекту ВР також забажала включити свого представника і кількість членів прийшлося збільшувати до наступної непарної кількості – 9, з яких 3 були представниками держави, а інші 6 - незалежні.

Питання чисельності наглядової ради окреме складне питання і європейський досвід важко брати за основу, оскільки там частіше використовують однорівневу систему управління, яка в українському законодавстві представлена у ст. 4 Закону України «Про акціонерні товариства», в якій зокрема передбачено, що компанією може керувати рада директорів, до складу якої входять виконавчі директори та невиконавчі директори, частина з яких можуть бути незалежними невиконавчими директорами. При цьому, управління поточною діяльністю акціонерного товариства здійснюють виконавчі директори, а функції з управління ризиками та контролю за діяльністю здійснюють невиконавчі директори. Так, наприклад рада директорів Barclays Bank нараховує 13 членів, з яких 9 є незалежними невиконавчими директорами [11], Citygroup – 13 членів [12], з яких 12 є незалежними, Bank of America – 13 членів, 12 з яких незалежні [13], HSBC – 16 членів, з яких 12 є незалежними [14], Mitsubishi UFJ Financial Group: 15 членів, з яких 8 незалежних (в Японії їх називають outside director) [15].

Для банків в Україні законом передбачено лише дворівневу систему управління – з обов'язковим створенням наглядової ради.

З одного боку, склад наглядової ради повинен охоплювати усі необхідні для роботи банку компетенції, а з іншого боку, велика наглядова рада стає повільною, довше приймає рішення через тривалі обговорення і дискусії. Кількість членів наглядової ради – це пошук компромісу між необхідними компетенціями і швидкістю прийняття рішень. На окремих стадіях розвитку банку може доцільно робити її меншою, на інших етапах більшою – якщо таку гнучкість для державних банків передбачити у законодавстві, але зараз чисельність наглядової ради державних банків є фіксованою.

Якщо узагальнити поточну практику формування наглядових рад в Україні, то можна побачити кількість незалежних членів в державних установах з розбивкою на іноземних членів та українців у (див. табл. 1).

Таблиця 1. Кількість членів і структура наглядових рад державних установ в Україні

Назва установи	Кількість членів наглядової ради, усього	Кількість іноземців, (у %)	Кількість українців, (у %)	З них, кількість незалежних членів (у %)
Приватбанк	9	5 (56%)	4 (44%)	6 (66%)
Ощадбанк	9	4 (44%)	5 (56%)	6 (66%)
Укрексімбанк	9	6 (67%)	3 (33%)	6 (66%)
Укрпошта	7	3 (43%)	4 (57%)	5 (71%)
Нафтогаз	7	4 (57%)	3 (43%)	4 (57%)
Укренерго	6	3 (50%)	3 (50%)	3 (50%)
Укроборонпром	5	2 (40%)	3 (60%)	2 (40%)
Оператор ГТС Укр.	4	2 (50%)	2 (50%)	3 (75%)

Джерело: офіційні веб-сайти державних установ [16-23]

Через необхідність погодження регуляторів і звільнення членів ці цифри можуть динамічно змінюватись, а в деяких інших державних компаніях процес відбору членів наглядової ради ще тільки розпочато.

Спочатку, держава обережно ставилась до призначення іноземців до установ, в яких є доступ до **державної таємниці**, але через необхідність дотримання міжнародних зобов'язань цей процес поступово зрушив з місця.

Чи має наглядова рада мати доступ до держтаємниці питання діалектичне: з одного боку, наглядова рада не повинна втручатися в операційну діяльність банку, що начебто відокремлює її від такої інформації, з іншого боку, наглядовій раді законом надано доступ до будь-якої інформації в банку і вона може бути необхідною для прийняття стратегічних рішень або забезпечення належного контролю за діяльністю установи.

При цьому, можливість надання доступу іноземцям до державної таємниці передбачена ст.27 Закону України «Про державну таємницю», згідно до якої, іноземцям та особам без громадянства доступ до державної таємниці надається, зокрема, на підставі письмового розпорядження Президента України з урахуванням необхідності забезпечення національної безпеки України на підставі пропозицій Ради національної безпеки і оборони України. Ця процедура відбувається відповідно до положення, яке було затверджено Указом Президента України від 17 липня 2006 року №621/2006 «Про порядок підготовки документів щодо надання доступу до державної таємниці іноземцям та особам без громадянства» [24]. Відповідно до нього, іноземцям та особам без громадянства може бути надано доступ, якщо вони «мають спеціальні знання чи навички для виконання робіт, пов'язаних із державною таємницею, або існують виняткові об'єктивні обставини для надання доступу і такі іноземці та особи без громадянства взяли письмові зобов'язання щодо збереження державної таємниці, до якої їм передбачається надати доступ». Таким чином, у раз необхідності доступ до державної таємниці може надаватися навіть іноземцям.

Можна використати таку аналогію для опису процесу керування установою наглядовою радою і правлінням. Наглядову раду можна сприймати як парус корабля, яка завдяки аналізу і розумінню економічних умов (напряму вітру) визначає оптимальний кут налаштувань парусу і

загальний напрямок руху. Керування рулем є вже операційною функцією правління, яка також суттєво впливає на напрямок руху, але відбувається лише в межах визначених налаштувань парусу і не може концептуально змінити напрямок руху. Приклад звичайно дуже умовний, але демонструє як дві потужні сили досягають потрібного ефекту лише коли працюють у синергії із розумінням спільної мети.

При реалізації державної політики цілями акціонера можуть бути як і отримання максимального рівня дивідендів у бюджет, так і вирішення соціально-економічних завдань, покриття якихось важливих «соціальних ніш», які не можливо задіяти на суто комерційному інтересі, як, наприклад, необхідність присутності банків в маленьких селах, де економічна активність не дозволяє банку працювати рентабельно. Але, для визначення того, що саме повинно бути метою слід прийти до розуміння того, що головним акціонером усіх державних банків є платники податків і що саме їх інтереси повинні бути на вершині інтересів при прийнятті рішень в процесі управління державними установами.

Компетенцій у наглядової ради повинно бути достатньо для розробки та розуміння стратегії розвитку банку і бажано мати ці компетенції саме в тих напрямках діяльності, де відбуваються у банку найбільші трансформаційні перебудови.

Саме тому форування наглядової ради з точки зору компетенцій виглядає як збирання пазлів: із різних компетенцій і особистих якостей необхідно скласти бажану цілісну картинку.

Матриця профілю наглядової ради зазвичай може включати багато компетенцій, зокрема:

- Стратегічний, кризовий менеджмент та управління змінами
- Казначейство
- Корпоративний бізнес
- Малий, середній та роздрібний бізнес
- Інвестиційна діяльність та проектне фінансування

- Міжнародне співробітництво
- Інформаційні технології та кібербезпека
- Цифровий банкінг, платіжні сервіси та системи
- Робота з проблемними активами та супроводження судових спорів
- Фінанси та аудит
- Управління ризиками
- Комплаєнс
- Корпоративне управління та управління персоналом
- Торгове фінансування тощо.

Надання рекомендацій щодо профілю незалежних членів наглядової ради державного банку та матриці профілю наглядової ради відноситься до завдань відібраної HR-компанії [25], а її затвердження вже здійснюється конкурсною комісією, утвореною відповідно до розпорядження КМУ [26].

Важливим для функціонування наглядової ради є групування усіх цих компетенцій по комітетах наглядової ради, які для державних банків включають як обов'язкові:

- Комітет з питань аудиту;
- Комітет з ризиків;
- Комітет з питань призначень і винагород.

так і інші комітети, які створюють окремі банки за потреби на різних етапах їх функціонування, наприклад:

- Комітет стратегії та трансформації;
- Технологічний комітет;
- Комітет публічних комунікацій та етики;
- Комітет запровадження ESG принципів (ESG – *англ.* Environmental, Social, and Corporate Governance – екологічне, соціальне та корпоративне управління) тощо.

При формуванні комітетів потрібно враховувати баланс інтересів, обумовлений традиційним банківським протиріччям: «*чим більше прибуток – тим більше ризики*». Це протиріччя впливає через те, що певні члени

наглядової ради, виходячи з їх компетенцій, попереднього досвіду роботи та належності до певних комітетів, будуть виходити з позиції мінімізації ризиків, а інші, з позиції необхідності збільшення прибутковості. Балансування кількості голосів таких членів в наглядовій раді та комітетах впливатиме на те, які рішення які вони прийматимуть.

І хоча наглядова рада сама по собі є органом, завданням якого є контроль і мінімізація ризиків, в той час, коли правління насамперед намагатиметься збільшити прибуток через бажання досягти встановлені їм KPI (англ. key performance indicators) - ключові показники ефективності, але незбалансованість у визначенні KPI для наглядової ради може спонукати її йти на підвищений ризик задля виконання ними встановлених для них KPI.

При оцінці виконання KPI слід розуміти, що досягти видатних результатів у короткому інтервалі часу та отримати за це великий бонус можна також через скорочення важливих витрат або виснаживши команду, яка втратить мотивацію, що призведе до виникнення проблем та збоїв в роботі в майбутньому. Тому, підхід до встановлення та контролю виконання KPI повинен бути виважений і враховувати усю різноманітність чинників, які впливають на роботу установи в довгостроковому періоді.

Саме виважене балансування KPI для наглядової ради допоможе зберегти її функцію як контролера і запобіжника прийняття банком надмірних ризиків. В більшості банківських практик, бонуси (окрім щомісячної винагороди) наглядовій раді виплачується із затримкою в декілька років, щоби була можливість виявити, чи не спричинили прийняті ними рішення якихось прихованих збитків у роботі банку.

Вже на початкових стадіях формування і обрання наглядової ради необхідно враховувати баланс членів, які через їх компетенції відповідатимуть за розвиток бізнесів і тих, хто фокусуватиме свою увагу на контролі ризиків чи забезпечуватиме комплаєнс. Дисбаланс у цій композиції впливатиме на ступінь ризиковості рішень, які прийматиме наглядова рада і цим процесом варто свідомо керувати, тому, матриця компетенцій наглядової

ради повинна відображати очікуваний власником баланс ризиків і прибутку та відповідати стратегічному напрямку розвитку банку.

Закон про банки передбачає обов'язок акціонера «затвердити порядок щорічного оцінювання ефективності діяльності наглядової ради, включаючи критерії оцінювання виконання стратегії та/або бізнес-плану розвитку державного банку та результатів такого оцінювання». При цьому, закон навіть передбачає, що повноваження члена наглядової ради державного банку можуть бути припинені достроково з підстави «невиконання стратегії та/або бізнес-плану розвитку державного банку, що підтверджується результатами щорічного оцінювання, яке проводиться в порядку, визначеному вищим органом». Разом з цим, порядку, який би визначав оцінку наглядових рад Кабінетом міністрів ще не було затверджено і окремі її елементи були лише передбачені у Рамковій угоді про взаємодію між Кабінетом міністрів України та державними банками [28, С.8]. Зокрема, цією угодою передбачається, що щорічне оцінювання результатів діяльності наглядової ради проводиться в розрізі стану виконання стратегії та бізнес-плану, а для проведення такого оцінювання залучається зовнішній незалежний експерт з бездоганною репутацією та міжнародним досвідом.

Ефективні інструменти наглядової ради. В суспільстві часто дискутується потреба у наглядових радах, через не розуміння важливих функцій яка вона виконує. Навіть серед професійних банкірів, які особисто не стикалися з роботою наглядовою ради, можна було зустріти, особливо на початку реформи корпоративного управління, нерозуміння важливості наглядових рад та механізмів управління і контролю з їх боку.

Наглядова рада має низку важливих функцій та дієвих інструментів для контролю і управління діяльністю установою, зокрема:

- Прийняття кадрових рішень: призначення членів правління, включаючи можливість створення інших нових позицій C-Level (позиції, які починаються з літери «С»: CEO, CRO, CFO, CCO тощо), що стає особливо

важливим на стадіях трансформації діяльності банку. Обираючи кандидатів із певним досвідом і навичками вони фактично визначають майбутній напрямок розвитку банку. Але, такі призначення і зміни не є швидким процесом, оскільки вимагають дотримання усіх формальних процедур, проведення оцінки виконання КРІ і ускладнюються тим, що діючі члени правління та нові кандидати на їх посади мають діючі контракти і інколи потрібно очікувати їх завершення, тому такі трансформації інколи розтягуються більше ніж на рік.

- Визначення стратегії та планів розвитку банку, моніторинг їх виконання – одне із найбільш комплексних і важливих завдань наглядової ради, яке визначає майбутню ринкову позицію банку.

- Затвердження бюджету – це не формальність і не лише елемент контролю, оскільки саме фінансування тих чи інших напрямів діяльності зумовлює трансформаційні процеси в банку.

- Визначення та контроль виконання КРІ правлінням банку, які повинні відповідати цілям затвердженої стратегії є складним процесом, оскільки вони повинні бути гармонізовані з існуючою ієрархією цілей банку. Визначення специфічних КРІ для кожного члена правління повинно створювати синергетичний ефект їх взаємодії, аніж створювати між членами правління конфліктів, наприклад, у боротьбі за ресурси чи примушувати їх вдаватися до фатальної економії витрат, яка може призводити до майбутніх втрат.

- Визначення сценаріїв розвитку. Зазвичай різноманітні моделі розвитку банку та оцінка ризиків будуються по трьох сценаріях: позитивний, оптимальний, негативний, але які саме параметри будуть закладені у визначення цих сценаріїв і які моделі будуть використані для їх розрахунку залежить від досвіду членів наглядової ради.

- Затвердження кодексів і внутрішніх процедур, встановлення лімітів операцій і визначення апетиту до ризиків – виглядає формальною частиною

діяльності наглядової ради, але в поєднанні із функціями контролю стає гармонійним елементом механізму стратегічного управління.

- Внутрішній контроль і аудит, оцінка і моніторинг ризиків та комплаєнс – звичайні і найбільш відомі функції наглядової ради, які дозволяють їй ідентифікувати зони підвищеної уваги в яких потрібно проводити зміни.

Таким чином, виявляється, що у наглядової ради є багато важливих функцій і інструментів впливу, якими особливо важко керувати на початкових етапах запровадження корпоративної реформи, коли відбувається формування елементів корпоративного управління і налагодження взаємодії ради та управління.

Корпоративне управління – це ефективний інструмент управління в руках компетентного і мотивованого власника, який розуміє чого він хоче досягти. Це як зброя, яка працює ефективно лише в руках вмілого користувача. Через нерозуміння ефективності усіх елементів управління і контролю у власника може виникати бажання встановити неформальні елементи контролю і впливу на наглядові ради, які не є необхідними, коли використовуються усі надані законом можливості і механізми контролю.

Етапи та фази розвитку корпоративного управління. Слід розуміти, що корпоративне управління переживає різні фази під час його запровадження і важливо розуміти яку саме стадію проходить конкретна установа.

Першою стадією можна назвати початок корпоративної реформи, коли були сформовані перші наглядові ради і вони були драйверами реформи, які розробляли нові процедури, замінювали старе і формували нове керівництво установи.

Другою стадією можна назвати етап, коли наглядовими радами вже було сформовано нові команди управлінців на рівні управління (в деяких

установах цей процес ще відбувається) і налагоджена ефективна взаємодія між ними. На цьому етапі наглядовій раді стає працювати вже легше.

Третьою стадією можна вважати той етап, коли починаються зміни вже у складі наглядових рад, і коли об'єктивно може виникнути ситуація, що наглядова рада тимчасово виявиться менш обізнаною у справах банку та специфіці його функціонування ніж діюче правління і в цей час наглядова рада може потрапити у певну залежність від компетенції та порядності членів правління банку.

Саме тому, при заміні складу як наглядової ради та і правління доцільно дотримуватись принципу *«контіньюїті»* (з англ. – безперервність) - поступовій заміні лише частини наглядової ради для найліпшого збереження «інституційної пам'яті», оскільки, одночасна заміна більшості складу наглядової ради або правління справляє дуже шкідливий стрес для роботи будь-якої установи і лише затримує її розвиток [27].

Психологічний аспект формування керівних органів. Однією з вимог до наглядової ради є колективна придатність – наявність спільних знань, навичок, професійного та управлінського досвіду в обсязі, необхідному (достатньому) для розуміння всіх аспектів діяльності банку, адекватної оцінки ризиків, на які банк може наражатися, прийняття виважених рішень, а також забезпечення ефективного управління та контролю за діяльністю банку в цілому з урахуванням покладених на орган управління банку законом, статутом банку та його внутрішніми документами функцій [29]. Разом з цим, підбираючи членів наглядової ради лише через їх компетенції, інколи власник банку може отримати несподіваний результат: наглядова рада може виявитися не активною, впасти у залежність від членів правління, або обиратиме несподіваних керівників для установи, чи сформовані комітети виявляться недієздатними, що створить проблеми за певними напрямками роботи. І це відбуватиметься не через некомпетентність, а через вплив, зокрема, психологічних факторів. Кожна людина має свій психологічний

профіль, свої властивості, які роблять його більш чи менш ефективним при певних умовах та при взаємодії з іншими психотипами. Ці питання вирішує психологічний профайлінг, завдяки якому стає зрозуміло, наскільки суттєво психологічні аспекти можуть впливати на поведінку людини, застосування його професійних якостей та ефективність у роботі у певних обставинах і ролях. Це пояснює той факт, що навіть компетентні фахівці інколи можуть бути не ефективними через те, що вони виступають в певних процесах не в комфортних для них ролях, або через їх робоче оточення, психологічний дискомфорт чи комунікаційні складнощі. Таким чином, застосування психологічного профайлінгу під час формування наглядових рад повинно стати важливим елементом процесу відбору незалежних членів та компонування ради із розумінням психотипів її членів та того, яким чином вони будуть між собою взаємодіяти. Доцільно буде у майбутньому залучати фахівців з психологічного профайлінгу до процесу формування наглядових рад, оскільки це не настільки витратний процес у порівнянні з важливістю підвищення ефективності державного управління.

Прикладом важливості застосування психологічного профайлінгу під час призначень може бути ситуація, яка виникла із призначенням голови правління одного із нещодавно націоналізованих банків, коли він пішов з посади за власним бажанням вже на третій тиждень своєї роботи, оскільки, можливо, мав свій вплив саме психологічний фактор.

Але ж, такі події зі швидкою зміною керівництва негативно впливають на імідж органів влади, що лише підкреслює важливість використання психологічного профайлінгу в процесі формування органів державного управління.

Висновки. Запровадження якісного і прозорого процесу формування незалежних наглядових рад дасть поштовх не тільки ефективному розвитку та функціонуванню банків, а й підвищуватиме рівень довіри до банків з боку іноземних партнерів та міжнародних фондів, підвищить інвестиційну

привабливість банків і поліпшить репутацію держави в сфері державного управління. Така довіра дозволить нашим західним партнерам використовувати державні банки для ефективного управління коштами, що спрямуватимуться на відновлення економіки України.

Зазначене повинно дозволити отримати більше коштів для відновлення країни, оскільки у разі відсутності достатньої довіри, партнерами можуть бути використані інші іноземні установи для розподілу коштів на відновлення, однак в такому випадку, значна їх частина може бути спрямована на оплату послуг іноземним консультантам та витрачена на оплату послуг фінансових установ-посередників.

Багато досліджень присвячено проблемі довіри та її впливу на економіку, зокрема, в цих дослідженнях виділяється такий вид довіри як **інституціоналізована довіра** [29, С.436], яка формується завдяки чіткому дотриманню законодавчо встановлених процедур та правил поведінки. Саме така довіра повинна формуватися до наглядових рад завдяки дотриманню правил та процедур, починаючи з обрання HR-компанії, формування переліку (long-list) кандидатів, чітких критеріїв перетворення long-list у short-list, формування збалансованого та політично незалежного складу Комісії з визначення претендентів на посади незалежних членів наглядової ради державного банку. Можливо, навіть, додати публічності процесу проведення співбесід з кандидатами, як це зараз робиться на конкурсах при проведенні судейської реформи. Все це повинно мати за мету підвищити рівень довіри до наглядових рад, яка потім трансформується в довіру до правління, яке обирається і призначається цією наглядовою радою, а потім і в довіру до усього банку як інституції.

Досвід спілкування зі стратегічними партнерами засвідчує, що при започаткуванні довгострокового партнерства іноземні партнери завжди приділяють увагу складу наглядової ради, її якості, компетенції, незалежності, процедурам, через які вона обирається і змінюється, тому дотримання чіткого і прозорого процесу обрання наглядових рад стає

ключовим елементом інституціоналізованої довіри як для партнерів так і для інших кредиторів і вкладників. Запровадження таких процедур поступово також трансформується у довіру до органів влади і держави в цілому.

Література

1. Беяневич О. А., Мякий А. В. Корпоративне управління за законодавством України: теоретико-прикладні проблеми : монографія. К.: НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2017. 320 с.

2. Андрій Бойцун. Соціальні цінності і корпоративне управління. *Цінності та Модернізація* : матеріали конф., м. Київ, 17 вер. 2016. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-53700341/53700341> (дата звернення 12.05.2024).

3. Доверие в институциональной архитектонике экономического пространства-времени: в 2 т. / под ред. чл.-кор. НАН Украины А. А. Гриценко; НАН Украины, ГУ "Ин-т экономики и прогнозирования НАН Украины". - Київ : Знання України, 2020.

4. Романюк В.М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління. *Ефективна економіка*, 2015. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195> (дата звернення 12.05.2024)

5. Стратегія соціально-економічного розвитку України. Збірник наукових праць. Загальна редакція і складання Степанова О. П. – К.: КНУКіМ, 2015. – 284 с.

6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України : Закон України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні від 05.07.2018 року № 2491-VIII. Дата оновлення: 06.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-19/ed20200119> (дата звернення 06.05.2024).

7. Міністерство Економіки України. Прес-реліз. <https://www.me.gov.ua/News/Detail?&title=UriadZatverdivChleniv> (дата звернення 08.05.2024)

8. Про затвердження нового складу конкурсної комісії з визначення претендентів на посади незалежних членів наглядової ради державного банку. Розпорядження КМУ від 25.09.2019 № 887-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-2019-%D1%80> (дата звернення 04.05.2024).

9. Шпек Р. Круглий стіл «Державні банки: валіза без ручки». *Ціна Держави*. URL: <https://www.youtube.com/live/Rxb0kuRFgTI> (дата звернення 16.05.2024).

10. Україна: Лист про наміри 14168/0/2-16 від 01.09.16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v2-16500-16>, Додаток І. Меморандум про економічну і фінансову політику <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/48/f461033n16.pdf>. С.17. (дата звернення 04.05.2024).

11. Офіційний веб-сайт Barclays Leadership. URL: <https://home.barclays/who-we-are/structure-and-leadership/leadership/> (дата звернення 25.05.2024).

12. Офіційний веб-сайт Citigroup. Leadership. URL: <https://www.citigroup.com/global/about-us/leadership> (дата звернення 25.05.2024).

13. Офіційний веб-сайт Bank of America. Executive Biographies. URL: <https://investor.bankofamerica.com/corporate-governance/management-team-and-directors> (дата звернення 25.05.2024).

14. Офіційний веб-сайт HSBC Board of directors. URL: <https://www.hsbc.com/who-we-are/leadership-and-governance/board-of-directors> (дата звернення 25.05.2024).

15. Офіційний веб-сайт MUFG. Board of Directors. Веб-сайт: <https://www.mufg.jp/english/profile/overview/management/index.html> (дата звернення 25.05.2024).

16. Офіційний веб-сайт Веб-сайт Приватбанк. Корпоративне управління. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (дата звернення 25.05.2024).

17. Офіційний веб-сайт Ощадбанк. Правління та Наглядова рада. URL: <https://www.oschadbank.ua/pravlinna-ta-nagladova-rada-banku> (дата звернення 25.05.2024).

18. Офіційний веб-сайт Укрексімбанк. Наглядова рада. URL: <https://www.eximb.com/ua/bank/corp-management/naglyadova-rada/> (дата звернення 25.05.2024).

19. Офіційний веб-сайт Укрпошти. Наглядова рада. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/nahliadova-rada> (дата звернення 25.05.2024).

20. Офіційний веб-сайт Нафтогаз. Наглядова рада. URL: <https://www.naftogaz.com/management/supervisory-board> (дата звернення 25.05.2024).

21. Офіційний веб-сайт Укренерго. Наглядова рада. URL: https://ua.energy/pro_kompaniyu/naglyadova-rada/

22. Офіційний веб-сайт Укроборонпром. Прес-реліз. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pryznachyv-nahliadovu-radu-dlia-at-ukroboronprom>

23. Офіційний веб-сайт Оператора ГТС України. Прес-реліз. URL: <https://tsoua.com/news/sformovano-naglyadovu-radu-operatora-gts-ukrayiny/>

24. Про Положення про порядок підготовки документів щодо надання доступу до державної таємниці іноземцям та особам без громадянств. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621/2006> (дата звернення 25.05.2024).

25. Постанова КМУ від 13 лютого 2019 р. № 159 «Про затвердження Порядку проведення конкурсного відбору компанії з добору персоналу для визначення претендентів на посади незалежних членів наглядової ради

державного банку» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/159-2019-%D0%BF> (дата звернення 25.05.2024).

26. Розпорядження КМУ від 25 вересня 2019 р. № 887 “Про затвердження нового складу конкурсної комісії з визначення претендентів на посади незалежних членів наглядової ради державного банку”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-2019-%D1%80> (дата звернення 25.05.2024).

27. Gregory Jackson and Andreas Moerke. Continuity and Change in Corporate Governance: comparing Germany and Japan. URL: https://www.researchgate.net/publication/4989119_Continuity_and_Change_in_Corporate_Governance_Comparing_Germany_and_Japan/ (дата звернення 25.05.2024).

28. Рамкова угода про взаємодію між Кабінетом міністрів України та АТ КБ "ПриватБанк". URL: https://static.privatbank.ua/files/relationship_framework_signed_29.10.2021.pdf (дата звернення 25.05.2024).

29. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України. Рішення Національного банку України від 03.12.2018 № 814-рш. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18>. (дата звернення 25.05.2024).

30. Балюк О. Джерела довіри в економічних системах. *Соціологія в ситуації соціальних невизначеностей*: тези доп. учасників I Конгресу Соціологічної асоціації України. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2009. - 436 с.

References

1. Belyanevych, O. and Myagkyi, A. (2017), *Korporatyvne upravlinnia za zakonodavstvom Ukrainy: teoretyko-prykladni problemy* [Corporate Governance under the Law of Ukraine: Theoretical and Applied Problems], Academician F. Burchak Research Institute of Private Law and Entrepreneurship of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

2. Boytsun, A. (2015), “Social Values and Corporate Governance”, *Tsinnosti ta Modernizatsiia* [Online], available at: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-53700341/53700341> (Accessed 12 May 2024).

3. Hrytsenko, A. (2020), *Doverye v ynstytutsyonal'noj arkhytektonyke ekonomycheskoho prostranstva-vremeny* [Trust in the institutional architecture of economic space-time in 2 volumes], State Institution “Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”, Znannya Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

4. Romanyuk, V.M. (2015), “Conceptual analysis of theoretical approaches to the essence of corporate governance”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195> (Accessed 12 May 2024).

5. Stepanova, O. P. (2015), *Stratehiia sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [Strategy of socio-economic development of Ukraine], Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine regarding improving the functioning of the financial sector in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-19/ed20200119> (Accessed 6 May 2024).

7. Ministry of Economy of Ukraine (2023), “Press-release”, available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?&title=UriadZatverdivChleniv> (Accessed 8 May 2024).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Order “On Approval of the New Composition of the Selection Commission for Determining Candidates for the Positions of Independent Members of the Supervisory Board of the State Bank” available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-2019-%D1%80> (Accessed 4 May 2024).

9. Shpek, R. (2021), “State-owned banks: a suitcase without a handle”, *Kruhlyj stil “Derzhavni banky: valiza bez ruchky”*, *Tsina Derzhavy*, [Online],

available at: <https://www.youtube.com/live/Rxb0kuRFgTI> (Accessed 16 May 2024).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), “Ukraine: Letter of intent 14168/0/2-16 of 01.09.16”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v2-16500-16>, and Annex I of “Memorandum of Economic and Financial Policies”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/48/f461033n16.pdf> (Accessed 4 May 2024).

11. The official site of Barclays Leadership (2024), available at: <https://home.barclays/who-we-are/structure-and-leadership/leadership/> (Accessed 25 May 2024).

12. The official site of Citigroup (2024), “Leadership”, available at: <https://www.citigroup.com/global/about-us/leadership> (Accessed 25 May 2024).

13. The official site of Bank of America (2024), “Executive Biographies”, available at: <https://investor.bankofamerica.com/corporate-governance/management-team-and-directors> (Accessed 25 May 2024).

14. The official site of HSBC (2024), “Board of Directors”, available at: <https://www.hsbc.com/who-we-are/leadership-and-governance/board-of-directors> (Accessed 25 May 2024).

15. The official site of MUFG (2024), “Board of Directors”, Available at: <https://www.mufg.jp/english/profile/overview/management/index.html> (Accessed 25 May 2024).

16. The official site of Privatbank (2024), “Corporate Governance”, available at: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (Accessed 25 May 2024).

17. The official site of Oschadbank (2024), “Management and Supervisory Boards”, available at: <https://www.oschadbank.ua/pravlinna-ta-nagladova-rada-banku> (Accessed 25 May 2024).

18. The official site of Ukreximbank (2024), “Supervisory Board”, available at: <https://www.eximb.com/ua/bank/corp-management/naglyadova-rada/> (Accessed 25 May 2024).

19. The official site of Ukrposhta (2024), “Supervisory Board”, available at: <https://www.ukrposhta.ua/ua/nahliadova-rada> (Accessed 25 May 2024).

20. The official site Naftogaz (2024), “Supervisory Board”, available at: <https://www.naftogaz.com/management/supervisory-board> (Accessed 25 May 2024).

21. The official site of Ukrenergo (2023), “Supervisory Board”, available at: https://ua.energy/pro_kompaniyu/naglyadova-rada/ (Accessed 25 May 2024).

22. The official site of Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), “The government appointed a Supervisory Board for JSC "Ukroboronprom", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pryznachyv-nahliadovu-radu-dlia-at-ukroboronprom> (Accessed 25 May 2024).

23. The official site of the Operator GTS of Ukraine (2023), “The Supervisory Board of the Operator of the GTS of Ukraine has been formed”, available at: <https://tsoua.com/news/sformovano-naglyadovu-radu-operatora-gts-ukrayiny/> (Accessed 25 May 2024).

24. President of Ukraine (2006), Decree “On the Regulation on the Procedure for Preparing Documents for Granting Access to State Secrets to Foreigners and Stateless Persons”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621/2006> (Accessed 25 May 2024).

25. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution “On Approval of the Procedure for Conducting a Competitive Selection of a Recruitment Company to Determine Candidates for the Positions of Independent Members of the Supervisory Board of a State Bank”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/159-2019-%D0%BF> (Accessed 25 May 2024).

26. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Order “On Approval of the New Composition of the Selection Commission for Determining Candidates for the Positions of Independent Members of the Supervisory Board of a State Bank”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-2019-%D1%80> (Accessed 25 May 2024).

27. Jackson, G. and Moerke, A. (2005), "Continuity and Change in Corporate Governance: comparing Germany and Japan", [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/4989119_Continuity_and_Change_in_Corporate_Governance_Comparing_Germany_and_Japan/ (Accessed 25 May 2024).

28. The official site of Privatbank (2022), "Framework Agreement on Cooperation between the Cabinet of Ministers of Ukraine and JSC CB "PrivatBank", available at: https://static.privatbank.ua/files/relationship_framework_signed_29.10.2021.pdf. (Accessed 25 May 2024).

29. National Bank of Ukraine (2018), Decision "On the approval of Methodological recommendations on the organization of corporate governance in banks of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18> (Accessed 24 May 2024).

30. Balyuk, O. (2009), "Sources of trust in economic systems", *Tezy dopovidej I Konhresu Sotsiologichnoi asotsiatsii Ukrainy* [Sociology in the situation of social uncertainties: Abstracts of the First Congress of the Sociological Association of Ukraine], Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2024 р.