



УДК 336.71:338.24(477)

## АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В НАЦІОНАЛЬНИХ БАНКАХ РОЗВИТКУ

Бортніков Геннадій Петрович,  
ризик-менеджер,  
Німецько-Український фонд  
e-mail: gbortnikov@guf.gov.ua; ORCID ID: 0000-0001-8388-6721

**Анотація.** Національні банки розвитку здатні працювати ефективно, реалізуючи свої стратегічну місію. Проте створення національного банку розвитку можливе на базі одного або кількох наявних банків, що дозволяє заощадити час і ресурси. У разі ухвалення політичного рішення постає питання про належний корпоративний устрій, що запобігатиме провалам. Однією з передумов успішного залучення ресурсів на ринку і розміщення коштів у дохідні активи є організація та управління з дотриманням сучасних стандартів корпоративного устрою. Держава здатна показати себе ефективним власником, запобігаючи політизації бізнесу банку розвитку в інтересах окремих олігархічних кіл або заради коротко-строгових вигід. Високу культуру управління забезпечить набір належних процедур відбору, оцінки і винагороди вищих керівників державних банків, у чому вирішальною є роль наглядової ради. Одним із ключових критеріїв відбору на посади керівників банку має бути бездоганна репутація претендентів. Витрати на утримання вищих керівників (членів правління) мають бути обґрунтованими, ураховуючи не лише рівень оплати на ринку, а й масштаби і результати діяльності банку. Використано дані звітності керівництва про винагороду, оприлюднені національними банками розвитку Східної Європи. Статус державного банку вимагає високого рівня розкриття інформації про схеми винагороди, обґрунтування рівня оплати вищих керівників і директорів.

**Ключові слова:** банки, державний сектор, банк розвитку, корпоративне управління, винагорода, менеджмент.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 4; бібл.: 21.

## CURRENT ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE IN NATIONAL DEVELOPMENT BANKS

Bortnikov Gennadiy,  
Risk Manager,  
German-Ukrainian Fund  
e-mail: gbortnikov@guf.gov.ua; ORCID ID: 0000-0001-8388-6721

**Abstract.** National development banks are capable to operate effectively, fulfilling their strategic mission. The task of research is to compare compliance of sound standards of corporate governance by national development banks and Ukrainian state-owned banks in terms of forming the board and disclosing information on the scheme of remuneration of senior executives.

All four commercial banks in Ukraine are universal and for various reasons cannot award the status of a full-fledged development bank. However, the author accounts, that creation of a national development bank is possible on the basis of one or more existing banks by their transforming, to save time and resources. If adopt the political decision, the question of a proper corporate governance will be raised, in order to prevent failures.

One of the prerequisites for successful attraction of resources in the market and placement of funds in working assets is the organization and management in compliance with proper standards of corporate governance. The state is able to prove itself as an effective owner (possessor), by preventing the politicization of the development bank's business in the interests of certain oligarchic circles or for the sake of short-term benefits. A high management culture will be ensured by setting up prudential and proper selection, evaluation and remuneration of senior executives of state-owned banks, which is a crucial task for the supervisory board. One of the key criteria for selection for right candidates for the positions of bank executives should be their perfect reputation. The costs of retaining senior executives (board members) in terms of remuneration should be reasonable, taking into account not only the market level of salary (which is questionable due to poor transparency), but also to correspond with scale and performance of specific bank. The author processed the management reporting data on remuneration published by national development banks in Europe.

Due to the lack of information transparency of state-owned banks in Ukraine in performance evaluation, it is practically impossible to assess whether the policies adopted are adequate and adhered to, and officials properly perform their functions. Thus, the form in scientific research dominates over the content. Status of the state bank



requires a higher level of public disclosure of remuneration framework, followed by justification of salary level of senior executives.

**Keywords:** banks, public sector, development bank, corporate governance, remuneration, management

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 4; bibl.: 21.

**JEL Classification** G21, G30

## АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В НАЦИОНАЛЬНЫХ БАНКАХ РАЗВИТИЯ

**Бортников Геннадий Петрович,**  
риск-менеджер,

Немецко-Украинский фонд

e-mail: gbortnikov@guf.gov.ua; ORCID ID: 0000-0001-8388-6721

**Аннотация.** Национальные банки развития способны работать эффективно, реализуя свои стратегическую миссию. Однако создание национального банка развития возможно на базе одного или нескольких существующих банков, что позволяет экономить время и ресурсы. В случае принятия политического решения возникает вопрос о надлежащем корпоративном устройстве, которое будет предотвращать провалы. Одной из предпосылок успешного привлечения ресурсов на рынке и размещения средств в доходные активы являются организация и управление с соблюдением современных стандартов корпоративного устройства. Государство способно показать себя в качестве эффективного собственника, предотвращая политизацию бизнеса банка развития в интересах отдельных олигархических кругов или для краткосрочных выгод. Высокую культуру управления обеспечит набор надлежащих процедур отбора, оценки и вознаграждения высших руководителей государственных банков, в чем решающая роль наблюдательного совета. Одним из ключевых критериев отбора на должности руководителей банка должно быть безупречная репутация претендентов. Расходы на содержание высших руководителей (членов правления) должны быть обоснованными, учитывая не только уровень оплаты на рынке, но и масштабы, и результаты деятельности банка. Использованы данные отчетности руководства о вознаграждении, обнародованные национальными банками развития Восточной Европы. Статус государственного банка требует высокого уровня раскрытия информации о схемах вознаграждения, обоснование уровня оплаты высших руководителей и директоров.

**Ключевые слова:** банки, государственный сектор, банк развития, корпоративное управление, вознаграждение, менеджмент.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 4; библи.: 21.

**Вступ.** Корпоративний устрій є невід'ємною складовою моделі бізнесу сучасного банку. Налагоджене корпоративне управління забезпечує інвестиційну привабливість банку. Особливо актуальна реалізація інтересів держави як власника банків, ураховуючи їхню питому вагу в активах, ресурсах і капіталі банківської системи України. Від організації та управління залежить ефективна реалізація стратегії бізнесу будь-якої корпорації, а наявність достатніх фінансових і матеріальних ресурсами ще не гарантує від провалу за слабкої культури управління (процесами і ризиками). Однією з головних причин виникнення операційних збитків у діяльності державних банків, у тому числі банків розвитку, залишається безвідповідальне ухвалення рішень уповноваженими особами.

**Аналіз досліджень.** Сучасні економічні дослідження багато приділяють уваги різним аспектам корпоративного управління в банках, порівнюючи практику зі стандартами, розробленими міжнародною спільнотою і регуляторами. У країнах ЄС це нормативні акти ЕВА [1] та Європейського центрального банку [2], а також Базельського комітету з банківського нагляду, зокрема Принципи корпоративного управління для

банків [3]. В Україні зазначені стандарти розробляють регулятор фондового ринку [4] і Національний банк України [5]. Світовий досвід запровадження стандартів викладено в документах організації ОЕСР [6]. Ці документи враховують досвід глобальної фінансової кризи і покликані забезпечити ефективне управління банками за рахунок ухвалення уповноваженими особами та органами зважених рішень, підвищення відповідальності, уникнення конфлікту інтересів, сприяння публічному розкриттю інформації.

Зростання масштабів «одержавлення» банківського сектору після націоналізації неплатоспроможних банків спонукало економістів на вивчення державних банків. Багато українських учених досліджують різні аспекти корпоративного управління в банках. Комплексним дослідженням запровадження стандартів корпоративного управління в українських банках займається Д. О. Баюра, особливу увагу приділяючи розкриттю інформації [7]. К. І. Ровинська приходиться до логічного висновку про глобальне завдання реформувати чинну систему управління не лише регуляторним шляхом, а й шляхом виступу держави як ефективного господаря із довгостроковими стратегічними



цілями, які відповідатимуть інтересам всіх учасників корпоративних відносин [8]. Н. Я. Юрків пропонує гармонізувати нормативну базу корпоративного управління у вітчизняних державних банках з кращою практикою приватного банківського сектору та міжнародними стандартами [9]. Аналогічні пропозиції щодо удосконалення корпоративного управління у банках висувають О. Б. Денис [10], О. В. Метлушко і З. К. Сороківська [11].

Разом з тим ці автори обходять увагою такі складні питання, як відбір, оцінка і винагорода вищих керівників державних банків, висуваючи загальні пропозиції або вважають головним ухвалення стандартів, а саме наявність політик (корпоративного кодексу поведінки, декларації місії і цінностей, стратегічного плану, конфліктів інтересів) і посад (корпоративного секретаря, незалежних директорів). Водночас через інформаційну непрозорість практично неможливо оцінити, наскільки прийняті політики адекватні і дотримують, а посадовці належно виконують свої функції. Таким чином форма домінує над змістом.

Постановка завдання полягає в порівняльній характеристиці дотримання сучасних стандартів корпоративного устрою національними банками розвитку та українськими державними банками в частині формування складу правління і розкриття інформації про схему винагороди вищих керівників.

**Результати дослідження.** Корпоративне управління (або корпоративний устрій, що, на нашу думку, більше відповідає змістові самого поняття, оскільки управління є компонентом устрою) відносять до якісних характеристик організації. Банк повинен організувати корпоративне управління з урахуванням масштабів і специфіки свого бізнесу, номенклатури фінансових послуг, профілю ризику, причетності до холдингу.

Ухвалені у грудні 2018 року Національним банком України настанови [5] мають характер рекомендацій, а це означає, що конкретний банк може їх виконувати або не виконувати, пояснюючи причини (від англ. *comply or explain*).

Оптимальна організаційна структура банку передбачає розподіл і делегування повноважень між керівниками різних рівнів, ієрархію органів управління, субординацію і координацію підрозділів, наскрізну систему внутрішнього контролю, належну кваліфікацію керівників (освіта, досвід, порядність, лояльність, лідерство), мотивацію на досягнення кінцевих, а не проміжних результатів, з прийняттям припустимого ризику.

В основу розподілу повноважень вищих керівників покладено відповідальність за види бізнесу і за функції підтримки. Серед державних банків чіткий розподіл повноважень розкриває ПриватБанк, що пояснюється традицією, а не статусом державної установи: три заступники голови правління відповідають за бізнеси (корпоративний, роздрібний та електронний), а шість членів правління курирують фінансовий менеджмент, управління ризиками, фінансовий моніторинг (і комплаєнс), роботу з проблемними активами, інформаційні технології та операційну підтримку. Така чисельність членів правління здається успадкованою від банку до його націоналізації.

Наприклад, у банку розвитку Словенії правління складається лише з двох осіб — голови і його заступника, але також існує інститут виконавчих директорів, і кожний з п'яти директорів відповідає за певний блок питань (табл. 1).

Чотири директори поєднують функції бізнесу і підтримки, а один директор зосереджений на функціях підтримки (забезпечення бізнесу).

Таблиця 1

Розподіл сфер відповідальності між виконавчими директорами Словенського банку експорту та розвитку

Посада	Сфера відповідальності	
	Функції бізнесу	Функції підтримки
Виконавчий директор I	Корпоративний банкінг Фінансові установи та фонд фондів Фінансування проектів та експорту	Розробка продуктів та програм ЄС Маркетинг та стосунки з громадськістю (PR)
Виконавчий директор II	Управління проблемними інвестиціями	Кредитний аналіз Підтримка ринку ІТ Технології
Виконавчий директор III	Кредитне та інвестиційне страхування	Юридичні та позовні вимоги Загальні питання та кадри
Виконавчий директор IV		Бек-офіс та оплата Бухгалтерський облік Звітність
Виконавчий директор V	Казначейство	Дослідження та стратегія Контроль

Джерело: [12].

Аналогічна організаційна структура в Хорватському банку розвитку (НВОР), де функціонують три ланки вищого управління: наглядова рада, правління і старші виконавчі директори [13].



У кваліфікаційних вимогах до вищих керівників найскладнішим питанням є визначення ділової репутації претендентів. На сьогодні вимоги до кваліфікації членів правління українських банків визначає Національний банк [14]. Кваліфікаційна комісія НБУ погоджує кадрові призначення вищих керівників, а також керівника служби внутрішнього аудиту, враховуючи ділову репутацію посадовців. Регулятор визначає поняття «небездоганна ділова репутація», де головним критерієм є визнання конкретної особи, яка була здатною чинити вирішальний або значний вплив на управління чи діяльність банку, що був визнаний неплатоспроможним.

За європейськими стандартами застосовується дещо інша практика щодо репутації. Зокрема, настанови щодо оцінки професіоналізму та порядності Європейського центрального банку, розроблені відповідно до вказівок європейського органу нагляду ЕВА, визначають «добру репутацію» як відсутність ознак поганої репутації [17].

По-перше, вважатиметься доброю репутацією, якщо немає ніяких доказів щодо поганої репутації, і немає підстав сумніватися в добрій репутації людини.

По-друге, немає кримінального чи адміністративного проваджень, що тривають або завершені, маючи вплив на репутацію призначуваної особи чи установи або заважати виконувати конкретній особі свої функції. При цьому орган нагляду визначає серйозність виявлених порушень чи звинувачень.

На підставі оприлюдненої державними банками інформації про корпоративне управління наводимо *табл. 2*, де повна позитивна відповідь отримала два бали, часткова відповідь — 1 бал і відсутність даних — 0 балів.

Таблиця 2  
Розкриття інформації про корпоративний устрій державними банками України

Показник	Ощад-банк	Укр-ексім-банк	Укргаз-банк	Приват-Банк
Винагорода членам правління і наглядової ради	1	1	1	1
Схема винагороди вищих керівників	0	0	0	0
Ключові показники результативності вищих керівників	0	0	0	0
Організаційна структура банку	0	0	0	2
Розподіл повноважень між членами правління	0	0	0	1
Стратегія бізнесу банку	1	1	1	1
Разом	2	2	2	5

Примітка. Авторська розробка.

Найкраща ситуація з ПриватБанком, якому з 12-ти максимальних балів вдалося набрати п'ять. Банки розкривають лише інформацію про загальну суму виплат вищому керівництву без розбивки на особи або на ви-

плати правлінню і членам ради банку. Попри оприлюднену стратегію бізнесу кожним банком, обґрунтованість і змістовність стратегій потребують поліпшення.

Окрім кадрових призначень, вирішальну роль відіграє система винагороди, яка має адекватно стимулювати прийняття зваженого ризику і досягнення цільових показників роботи банку. На даний момент державні банки розкривають цю інформацію лише частково, повідомляючи про наявність системи матеріального заохочення і загальну суму виплат на всіх вищих керівників. У світовій практиці загальноприйнятим вважається публічне розкриття інформації про розміри і схеми матеріального стимулювання.

Механізм винагороди вищому управлінському персоналу вважається одним із найважливіших інструментів корпоративного управління. Цей механізм, належним чином налаштований, має сприяти усуненню конфлікту інтересів акціонерів і керівників через те, що можуть виникати розбіжності в цілях та мотивації акціонерів і керівників. Хибна мотивація керівників може бути причиною недбалого виконання ними фідучіарних обов'язків. З одного боку, акціонери (у цьому разі — держава) прагнуть максимізувати ринкову вартість підприємства (для державного банку кінцевою метою буде підвищення національного добробуту, сталого розвитку). З другого боку, керівники традиційно орієнтуються на короткотермінові результати (якщо інші не будуть поставлені акціонерами).

З одного боку, неправильно мотивовані керівники можуть виявити *небажання ризикувати*, викликане побоюванням втратити свою посаду, а також браком стимулів, що спонукають до ухвалення ризикованих рішень. Наприклад, фіксована заробітна плата і відсутність стимулів у формі премій за підвищення ефективності діяльності банку або здійснення ефективної інвестиції змушує керівників неохоче сприймати ризики. Занадто консервативне управління підприємством може завадити його розвитку, підриваючи інтереси акціонерів. З другого боку, завдяки системі стимулів керівники можуть виявляти *надмірну схильність до ризику*, що призведе в разі його кристалізації до значних збитків і навіть до неплатоспроможності банку. Висока прибутковість у короткостроковій перспективі може обернутися збитками в наступні періоди і безвідповідальністю тих, хто ухвалював необачливі рішення. Цей момент особливо важливий у зв'язку з тим, що керівники державної корпорації розпоряджаються майном держави. Ідеальна система корпоративного управління повинна створити передумови для усунення зазначених конфліктів.

Національний банк України *рекомендує* банкам установлювати систему винагороди, яка забезпечує ефективне управління ризиками, ураховує стратегічні цілі банку і сприяє дотриманню корпоративних цінностей [5]. Регулятор пропонує, щоб рада банку



встановила критерії для визначення базової (фіксованої) частини винагороди, яка відображає рівень професійного досвіду та організаційної відповідальності з огляду на посадові інструкції працівника, та змінної частини винагороди, яка відображає послідовне і виважене з огляду на ризики виконання обов'язків із результатом, що перевищує вимоги посадової інструкції працівника. НБУ не встановлює, яку саме інформацію про винагороду банки повинні оприлюднювати в річному звіті, а віддає це питання на розсуд ради, яка затверджує політику винагороди, визначає обсяг інформації про виплату винагороди.

Для порівняння, польський банк розвитку (BGK) розкриває інформацію про систему винагороди [18]: по-перше, політика винагороди відповідає нормативним вимогам, стратегії та цінностям BGK і спрямована на зменшення ризиків; по-друге, система оплати праці включає базову винагороду і змінні компоненти винагороди (премії за виконання цільових показників); по-третє, здебільшого, винагорода має бути порівняною з рівнем винагороди у приватному секторі і не стимулювати менеджерів до надмірних ризиків в операціях BGK (табл. 3).

Таблиця 3  
Розмір винагороди членам правління польського банку розвитку BGK за 2018 рік

Посада	Сума виплат у злотих			Загальна сума в євро
	базова оплата	додаткова виплата	загальна сума	
Президент правління	792 000	-	792 000	184 693
Перший віцепрезидент правління	624 000	7 467	631 467	147 257
Віцепрезидент правління	624 000	7 467	631 467	147 257
Член правління	624 000	7 467	631 467	147 257
Член правління	624 000	7 467	631 467	147 257
Член правління	624 000	-	624 000	145 516

Примітка. Розраховано за [18].

BGK не розкриває структуру винагороди (додаткові виплати, скоріше за все, відносять до різних пільг або субсидій і не є суттєвими), але дозволяє порівнювати рівні винагороди з ринком. Водночас така структура показує, що банк не дотримується вимоги європейського регулятора ЕВА: «Винагорода членів правління повинна відповідати їхнім повноваженням, завданням, досвіду та обов'язкам» [3], оскільки рівень оплати праці членів правління практично не диференційований, а поділу базової оплати на фіксовану і змінну немає.

Члени правління BGK отримують винагороду відповідно до Закону про оплату праці окремих суб'єктів господарювання і Декларації міністра розвитку та фінансів про винагороду членів правління банку BGK, а також політики оплати праці членів правління. Законодавче регулювання винагороди осіб, які управляють державними компаніями, прийняте для забезпечення конкурентоспроможних окладів для управління державними компаніями, чітких і прозорих правил визначення винагород [19]. Закон не встановлює фіксованих меж винагороди, а вводить механізм визначення винагороди, який складається з фіксованого базового окладу і змінної компенсації. Фіксована базова частина винагород залежить від вартості активів компанії, отриманих доходів або чисельності працівників. Закон дозволяє визначати різні суми винагороди, коли це доцільно у виняткових обставинах, що стосуються конкретної компанії або ринку, на якому вона працює.

Для порівняння, згідно з декларацією про доходи і майно Ю. Мецгер, членкиня наглядової ради Приват-Банку, її чоловік, Євген Мецгер, отримав за 2018 рік на посаді заступника голови правління АБ «Укргазбанк» 8,87 млн грн, або 355 тис. євро [20], тобто удвічі більше, ніж член правління польського банку розвитку, активи якого становлять 20 млрд євро, а активи Укргазбанку — 4 млрд євро, при цьому середня заробітна плата у Польщі — 1 200 євро, тоді як в Україні — 427 євро [21].

Таблиця 4

Рекомендовані ЕВА критерії оцінки результативності керівників банків

Критерії	Параметри	Приклади
Кількісні критерії	Повинні охоплювати період, який достатньо довгий, щоб належним чином відобразити ризик, який приймають визначені працівники, бізнес-підрозділи та установа. Слід коригувати результати на ризики і включати показники економічної ефективності. Показники ефективності роботи (прибутків, доходів, продуктивності, витрат і обсягу) або ціна акцій, прибуток на акцію не містять явного коригування на ризик і є дуже короткотерміновими	Прибутковість капіталу, скоригована на ризик (RAROC або RORAC). Економічний прибуток. Чистий економічний внесок. Вартість фінансування, скоригована на ризик. Виконання бюджету
Якісні критерії	Мають відбивати досягнення результатів, відповідність стратегії в рамках апетиту до ризику. Слід установлювати на рівні установи, бізнес-підрозділу чи окремого рівня	Досягнення стратегічних цілей, задоволеність клієнтів, дотримання політики управління ризиками, дотримання внутрішніх і зовнішніх правил, лідерство, командна робота, креативність, мотивація і співпраця з іншими бізнес-підрозділами, внутрішній контроль і корпоративні функції

Примітка. Складено за [2].



Ми вважаємо, що для вищих керівників державного банку розвитку слід установити ключові показники результативності, досягнення яких уповноважений комітет ради повинен контролювати на щорічній основі.

У країнах ЄС ЕВА рекомендує банкам використовувати поєднання кількісних та якісних критеріїв, абсолютних і відносних значень [2]. Абсолютні показники діяльності банку повинні встановлюватись установою на основі власної стратегії, включаючи її профіль ризику та апетит до ризику. Кількісні та якісні критерії і застосовувані процеси повинні бути прозорими та максимально визначеними. Критерії ефективності повинні включати досяжні цілі та заходи, на які визначений персонал має певний безпосередній вплив. У *табл. 4* наведено основні рекомендації ЕВА щодо вибору показників.

**Висновки.** На підставі проведеного аналізу ключових аспектів теорії та практики корпоративного управління в національних банках розвитку ми вважаємо, що передовими стандартами для державного банку, що в майбутньому прийме на себе функції установи розвитку в Україні, доречно зафіксувати європейські критерії щодо складу і кваліфікації членів правління та розкриття інформації про структуру винагороди у спеціальному звіті про корпоративне управління. Це, безумовно, сприятиме підвищенню довіри учасників ринку до банку, зміцненню відповідальності та заці-

кавленості керівників у високих результатах, підвищенню ефективності діяльності банку, успішній реалізації довгострокових цілей.

Система винагороди керівників державного банку розвитку має включати показники результативності (прибутковості капіталу та активів) з урахуванням ризиків, з акцентом на довгострокових результатах. Рівень винагороди членів правління не повинен перевищувати середній рівень винагороди для банків з аналогічним розміром активів.

Усі чотири комерційні банки в Україні є універсальними, і через різні причини не можуть претендувати на статус повноцінного банку розвитку. Протестування національного банку розвитку можливе на базі одного або кількох наявних банків, що дозволяє заощадити час і ресурси. У разі ухвалення політичного рішення постане питання про належний корпоративний устрій, що запобігатиме провалам.

Варто переглянути визначення прийнятної ділової репутації, щоб запобігти просуванню на посади в державних банках осіб із досвідом управління проблемними банками, причетних тією чи іншою мірою до їхнього краху.

Належною практикою мають бути оприлюднення державними банками організаційної структури і розподіл функцій (повноважень) між членами правління, дизайну схеми винагороди членів правління та структури і рівня оплати вищих керівників.

#### Список використаної літератури

1. Guidelines on Internal Governance [Electronic resource] / European Banking Authority. EBA/GL/2017/11. 21.03.2018. — Available at : [https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/531e7d72-d8ff-4a24-a69a-c7884fa3e476/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20%28EBA-GL-2017-11%29\\_EN.pdf?retry=1](https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/531e7d72-d8ff-4a24-a69a-c7884fa3e476/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20%28EBA-GL-2017-11%29_EN.pdf?retry=1).
2. EBA guidelines on sound remuneration policies [Electronic resource] / European Banking Authority. EBA/GL/2015/22. 27.06.2016. — Available at : <https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/remuneration/guidelines-on-sound-remuneration-policies>
3. Guidelines: Corporate governance principles for banks [Electronic resource] / Basel Committee on Banking Supervision. Bank for International Settlements. — 2015. — July. — Available at : <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>.
4. Корпоративне управління [Електронний ресурс] / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. — Режим доступу : <http://www.ssmc.gov.ua/activities/corpmanagement>.
5. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України : Рішення Правління Національного банку України № 814-р від 3 грудня 2018 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/vr814500-18>.
6. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, редакція 2015 року / OECD Publishing. — Париж, 2019. — <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk>.
7. Баюра Д. О. Удосконалення корпоративного управління в умовах глобалізації / Д. О. Баюра // Вісник економічної науки України. — 2012. — № 1 (21). — С. 23—26.
8. Ровинська К. І. Державне регулювання капіталізації банків (організаційно-корпоративні засади) [Електронний ресурс] / К. І. Ровинська // Науковий вісник Академії муніципального управління. — 2010. — Вип. 1. — С. 237—243. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2010](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2010).
9. Юрків Н. Я. Шляхи та напрями запровадження ефективного корпоративного управління в державних банках : аналітична записка [Електронний ресурс] / Н. Я. Юрків ; Національний інститут стратегічних досліджень. — 2018. — Вересень. — Режим доступу : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/shlyakhi-ta-napryami-zaprovdzhennya-efektivnogo-korporativnogo-upravlinnya>.



10. Денис О. Б. Корпоративне управління в банках: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / О. Б. Денис // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. — 2012. — № 1 (12). — С. 50—55.
11. Метлушко О. В. Напрями розвитку та вдосконалення корпоративного управління в банках / О. В. Метлушко, З. К. Сороківська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. — 2017. — № 27 (2). — С. 101—104.
12. Organization Structure [Electronic resource] / SID Bank. — Available at : <https://www.sid.si/en/about/organization-structure-contacts>.
13. Croatian bank for reconstruction and development [Electronic resource] / Annual financial statements for 2018. — Zagreb, 2019. — Available at : <https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2019/04/HBOR-financial-statements-ENG-2018.pdf>.
14. Про затвердження Положення про ліцензування банків : Постанова Правління Національного банку України від 22.12.2018 № 149 (зі змінами) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149500-18>.
15. Оголошення про проведення конкурсу на посаду голови правління АТ «Державний експортно-імпорتنний банк України» [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — 2019. — 18 листопада. — Режим доступу : [https://www.mof.gov.ua/uk/news/ogoloshennia\\_pro\\_provedennia\\_konkursu\\_na\\_posadu\\_golovi\\_pravlinnia\\_at\\_derzhavnii\\_eksportno-importnii\\_bank\\_ukraini-1885](https://www.mof.gov.ua/uk/news/ogoloshennia_pro_provedennia_konkursu_na_posadu_golovi_pravlinnia_at_derzhavnii_eksportno-importnii_bank_ukraini-1885).
16. Укресімбанк оголосив конкурс на посаду голови правління [Електронний ресурс] // Економічна правда. — 2019. — 19 листопада. — Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/news/2019/11/19/653876>.
17. Guide to fit and proper assessments [Electronic resource] / European Central Bank. — 2018. — May. — Available at : <https://www.bankingsupervision.europa.eu>.
18. Report of the management board on the activities of Bank Gospodarstwa Krajowego Capital Group in 2018 [Electronic resource]. — Available at : <https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA293726426.pdf>.
19. A New Approach to Companies with State Treasury Shareholding [Electronic resource]. — 2017. — October, 23. — Available at : <https://biznesalert.com/new-approach-companies-state-treasury-shareholding>.
20. Мецгер Ю. Ю. Декларація за 2018 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://declarations.com.ua/declaration/nacr\\_641e8bb5-ee34-4520-a05a-b2b1f2d3d0df](https://declarations.com.ua/declaration/nacr_641e8bb5-ee34-4520-a05a-b2b1f2d3d0df).
21. Wages in Europe [Electronic resource] / Trading Economics. — Available at : <https://tradingeconomics.com/country-list/wages?continent=europe>.

## References

1. Guidelines on Internal Governance. *European Banking Authority*. EBA/GL/2017/11. (2018, March 21). — Retrieved from [https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/531e7d72-d8ff-4a24-a69a-c7884fa3e476/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20%28EBA-GL-2017-11%29\\_EN.pdf?retry=1](https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/531e7d72-d8ff-4a24-a69a-c7884fa3e476/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20%28EBA-GL-2017-11%29_EN.pdf?retry=1).
2. EBA guidelines on sound remuneration policies. *European Banking Authority*. EBA / GL / 2015/22. (2016, June 27). Retrieved from <https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/remuneration/guidelines-on-sound-remuneration-policies>.
3. Guidelines: Corporate governance principles for banks. Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements. (2015, July). *www.bis.org*. Retrieved from <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>.
4. Korporatyvne upravlinnya [Corporate Governance]. (n. d.). *www.ssmc.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ssmc.gov.ua/activities/corpmanagement> [in Ukrainian].
5. Pro skhvalennia Metodychnykh rekomendatsiy shchodo orhanizatsii korporatyvnoho upravlinnia v bankakh Ukrainy: Rishennia Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy № 814-r vid 03 hrudnia 2018 [Approval of Methodological Recommendations on Corporate Governance in Banks of Ukraine. Decision of the Board of the National Bank of Ukraine № 814-r of December 3, 2018]. (n. d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/vr814500-18> [in Ukrainian].
6. *Kerivni pryntsyipy OESR shchodo korporatyvnoho vryaduvannya na pidpryyemstvakh derzhavnoyi formy vlasnosti, redaktsiya 2015 roku [OECD Guidelines on Corporate Governance in State-Owned Enterprises, 2015, OECD Publishing]*. (2019). <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk> [in Ukrainian].
7. Bayura, D. O. (2012). Udoskonalennya korporatyvnoho upravlinnya v umovakh hlobalizatsiyi [Improvement of corporate governance in the conditions of globalization]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy — Bulletin of economic science of Ukraine*, 1, 23—26 [in Ukrainian].
8. Rovynska, K. I. (2010). Derzhavne rehulyuvannya kapitalizatsiyi bankiv (orhanizatsiyno-korporatyvni zasady) [State regulation of bank capitalization (organizational and corporate principles)]. *Naukovyy visnyk Akademiyi munitsypalnoho upravlinnya. Upravlinnya — Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration. Management*, 1, 237—243. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2010](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2010) [in Ukrainian].



9. Yurkiv, N. Ya. *Shlyakhy ta napryamy zaprovadzhennya efektyvnoho korporatyvnoho upravlinnya v derzhavnykh bankakh. Analytychna zapyska [Ways and directions of introduction of effective corporate governance in state banks. Analytical note].* (2018, September). Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/shlyakhi-ta-napryami-zaprovadzhennya-efektivnogo-korporativnogo-upravlinnya> [in Ukrainian].
10. Denys, O. B. (2012). Korporatyvne upravlinnia v bankakh: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniana praktyka [Corporate Governance in Banks: Foreign Experience and Domestic Practice]. *Finansovo-kredytna diyalnist: problemy teorii ta praktyky — Financial-credit activity: problems of theory and practice*, 1, 50—55 [in Ukrainian].
11. Metlushko, O. V., & Sorokivska, Z. K. (2017). Napryamy rozvytku ta vdoskonalennya korporatyvnoho upravlinnya v bankakh [Areas of development and improvement of corporate governance in banks]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment. — Scientific Bulletin of the International Humanities University. Economics and Management*, 27, 101—104 [in Ukrainian].
12. Organization Structure. SID Bank. (n. d.). *www.sid.si*. Retrieved from <https://www.sid.si/en/about/organization-structure-contacts>.
13. Croatian bank for reconstruction and development. Annual financial statements for 2018. (2019, March). *www.hbor.hr*. Retrieved from <https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2019/04/HBOR-financial-statements-ENG-2018.pdf>.
14. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro litsenzuvannya bankiv: Ordinance issued by the National Bank of Ukraine № 149 as of 22.12.2018 [On approval of the Banking Licensing Regulations: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine № 149 dated 22.12.2018 (as amended)]. (n. d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149500-18> [in Ukrainian].
15. Oholoshennya pro provedennya konkursu na posadu holovy pravlinnya AT «Derzhavnyy eksportno-importnyy bank Ukrayiny» [Announcement of the competition for the post of Chairman of the Board of JSC «State Export-Import Bank of Ukraine»]. (2019, November 18). *www.mof.gov.ua*. Retrieved from [https://www.mof.gov.ua/uk/news/ogoloshennia\\_pro\\_provedennia\\_konkursu\\_na\\_posadu\\_golovi\\_pravlinnia\\_at\\_derzhavnii\\_eksportno-importnii\\_bank\\_ukraini-1885](https://www.mof.gov.ua/uk/news/ogoloshennia_pro_provedennia_konkursu_na_posadu_golovi_pravlinnia_at_derzhavnii_eksportno-importnii_bank_ukraini-1885) [in Ukrainian].
16. Ukreximbank oholosyv konkurs na posadu holovy pravlinnya [Ukreximbank has announced a competition for the position of Chairman of the Board]. (2019, November). *Ekonomichna pravda — Economic truth*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2019/11/19/653876/> [in Ukrainian].
17. Guide to fit and proper assessments. (2018, May). *European Central Bank*. Retrieved from <https://www.bankingsupervision.europa.eu>.
18. Report of the management board on the activities of Bank Gospodarstwa Krajowego Capital Group (2018). *www.parkiet.com*. Retrieved from <https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA293726426.pdf>.
19. A New Approach to Companies with State Treasury Shareholding (2017, October 23). *biznesalert.com*. Retrieved from <https://biznesalert.com/new-approach-companies-state-treasury-shareholding>.
20. Metsher, Yu. Yu. Income Declaration for 2018 [Declaration for 2018]. (n. d.). *declarations.com.ua*. Retrieved from [https://declarations.com.ua/declaration/nacp\\_641e8bb5-ee34-4520-a05a-b2b1f2d3d0df](https://declarations.com.ua/declaration/nacp_641e8bb5-ee34-4520-a05a-b2b1f2d3d0df) [in Ukrainian].
21. Wages in Europe. Trading Economics. (n. d.). *tradingeconomics.com*. Retrieved from <https://tradingeconomics.com/country-list/wages?continent=europe>.