

БАНКІВСЬКА СПРАВА



Науково-практичне видання.
Виходить 6 разів на рік
Видається із січня 1995 року

№ 6 (137) — 2015

ЗМІСТ

СЛОВО ПРАКТИКАМ

- Андрій Ковальчук.** Протидія відмиванню тіньового капіталу
як фінансово-правовий імператив 3
- Ігор Волошин.** Фінансові ризики банківської діяльності за умови
часткового та повного резервування вкладів до запитання 11
- Ольга Карп'юк.** Модифікація державного регулювання
інноваційного розвитку в Україні 26

БАНКІВСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ

- Володимир Бобиль.** Вплив корпоративного управління банку
на рівень операційних ризиків 40
- Олександр Отрошко.** Кредитна діяльність комерційних банків
і грошова маса 52

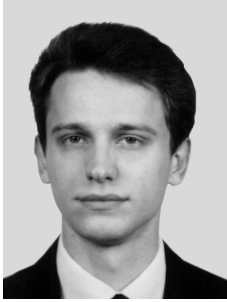
ПРОБЛЕМИ МАКРОЕКОНОМІКИ

- Олег Олійник.** Посилення ролі китайського юаня у міжнародних
розрахунково-кредитних операціях: виклики та можливості
для України 59
- Антоніна Волошенко.** Антикорупційний дирижизм в Україні:
проблеми ефективного застосування 81

АНАЛІЗУЮТЬ НАУКОВЦІ

- Роман Кулинич.** Методика оцінювання стійкості обмінного курсу
валют 90
- Галина Чайка.** Компетентнісний підхід до управління
персоналом 97

УДК 336.71



Володимир Бобиль, доцент кафедри “Облік, аудит та інтелектуальна власність” Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна, доктор економічних наук

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКУ НА РІВЕНЬ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ

У статті розкриті складові системи корпоративного управління банку та її основні завдання. Розглянуто взаємозв'язок складових системи корпоративного управління з операційними ризиками кредитної установи. Надано рекомендації з удосконалення системи корпоративного управління шляхом підвищення дієвості механізму вирішення конфлікту економічних інтересів стейкхолдерів зовнішнього та внутрішнього середовища банку.

Ключові слова: система корпоративного управління, операційні ризики, банк, стейкхолдери, конфлікт інтересів.

В умовах сучасної фінансової кризи проблема становлення адекватної, з урахуванням змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища банку, корпоративної системи управління стає особливо актуальною.

Національний регулятор визначає корпоративне управління як процес, який використовується для спрямування й управління діяльністю установи з метою забезпечення її безпечності та надійності, а також підвищення її вартості¹.

При цьому в методичних рекомендаціях Національного банку щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України виокремлено такі питання: роль акціонерів у захисті вкладників та інших заці-

¹ Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України : затверджено постановою Правління НБУ від 28.03.2007 № 98 [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>.

кавлених осіб; професійна поведінка та чесність працівників банку; розподіл повноважень, компетенції та відповідальності між акціонерами, радою і правлінням; стратегія розвитку банку та контроль за її реалізацією (у тому числі розвиток системи управління банківськими ризиками, планування та системи внутрішнього контролю); розкриття фінансової інформації.

Крім національного регулятора, питання виокремлення складових корпоративного управління банку та шляхи їх удосконалення розглядалися в наукових працях таких дослідників, як Н. Деева, Д. Еркенс, І. Івасів, О. Костюк, А. Криклій, Л. Лаєвен, Р. Левін, П. Метос, Дж. Мейсі, В. Міщенко, М. О'Хара, М. Ханг².

Попри значну кількість наукових праць слід зазначимо, що проблематиці впливу корпоративного управління на рівень операційних ризиків банку приділяється недостатньо уваги.

Отже, метою статті є визначення взаємозв'язку корпоративного управління банку зі складовими операційного ризику та надання пропозиції з удосконалення системи корпоративного управління банку через підвищення дієвості механізму вирішення конфлікту економічних інтересів стейкхолдерів (зацікавлених сторін) зовнішнього та внутрішнього середовища кредитної установи.

Наведемо основні завдання системи корпоративного управління банку.

1. Збереження безпечного функціонування кредитної установи (своєчасне й адекватне реагування на зміну чинників внутрішнього та зовнішнього середовища).

2. Подальший стійкий розвиток кредитної установи (певний стан динамічної рівноваги, за якого банк здатний розвиватися навіть у разі впливу несприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища).

3. Підвищення ринкової вартості кредитної установи (підтримка прибутковості акціонерного капіталу банку).

Виконання зазначених завдань забезпечується через ефективне застосування складових системи корпоративного управління банку: 1) механізм вирішення конфлікту економічних інтересів стейкхолдерів; 2) формування місії та стратегічних цілей розвитку; 3) корпоративна культура.

² Деева Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення / Н.Е. Деева // *Економічний вісник НГУ*. — 2009. — № 1. — С. 107—114; Erkens D. *Corporate governance in the 2007—2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide* / D. Erkens, M. Hung, P. Matos // *Journal of Corporate Finance*. — 2012. — № 18 (2). — Р. 389—411; Криклій А.С. Корпоративне управління в банках: міжнародний досвід та процеси становлення в Україні / А.С. Криклій // *Економіка і держава*. — 2008. — № 1. — С. 13—16; Костюк А.Н. Корпоративное управление в банке / А.Н. Костюк. — Сумы : ГВУЗ "УАБД НБУ", 2008. — 332 с.; Івасів І. Проблеми корпоративного управління в банках України / І. Івасів // *Журн. європ. економіки*. — 2008. — № 7. — С. 232—241; Laeven L. *Bank governance, regulation and risk taking* / L. Laeven, R. Levine // *Journal of Financial Economics*. — 2009. — № 93 (2). — Р. 259—275; Macey J. *The Corporate Governance of Banks* / J. Macey, M. O'Hara // *Economic Policy Review*. — 2003. — № 9 (1). — Р. 91—107; Міщенко В. Удосконалення корпоративного управління в банківській сфері / Володимир Міщенко // *Банківська справа*. — 2006. — № 2 (68). — С. 13—24.

Завдання та складові системи корпоративного управління банку відображені на рис. 1.

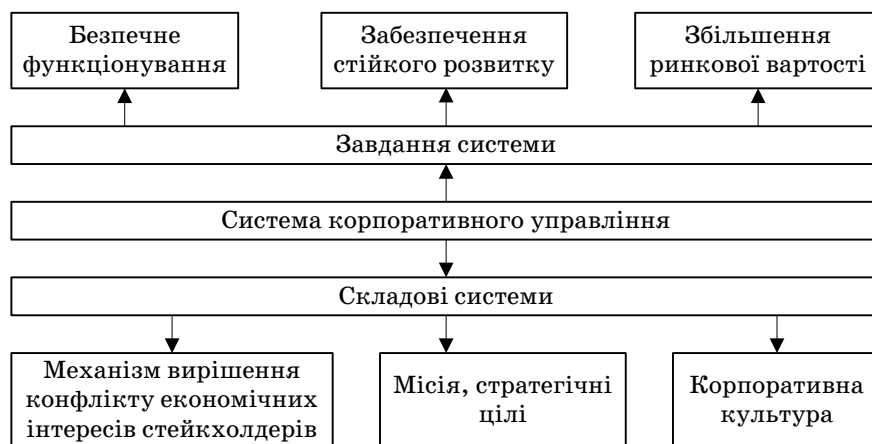


Рис. 1. Система корпоративного управління банку

У свою чергу операційні ризики банку, котрі належать до групи внутрішніх ризиків, пов'язані зі станом корпоративного управління банку та організацією банківських операцій.

Операційний ризик поділяється на такі підвиди:

1. Технологічний ризик — імовірність відхилення від запланованих фінансових показників діяльності банку через неефективні інформаційні технології та процеси обробки інформації тощо.

2. Ризик виконавця — ймовірність відхилення від запланованих фінансових показників діяльності банку у результаті ненавмисного порушення чи недбалого виконання професійних обов'язків.

3. Шахрайство — фінансові втрати в результаті обману або незаконного привласнення коштів, власності тощо.

4. Корпоративний ризик — імовірність відхилення від запланованих фінансових показників діяльності банку через помилки в корпоративному управлінні (конфлікт інтересів, помилки у визначенні бізнес-процесів, розподіл функціональних обов'язків тощо).

5. Стратегічний ризик — імовірність відхилення від запланованих фінансових показників діяльності банку через неадекватне реагування на зміни в бізнес-середовищі кредитної установи.

6. Інноваційний ризик — імовірність відхилення від запланованих фінансових показників діяльності банку через помилки на стадіях розробки та впровадження нових (удосконалення наявних) банківських продуктів.

7. Ризик репутації — ймовірність відхилення від запланованих фінансових показників діяльності банку через реакції на ініціативи, дії або поточну діяльність кредитної установи.

Каталог зазначених ризиків наведений у табл. 1.

Таблиця 1. Каталог операційних ризиків банку

Складові операційного ризику	Характеристика ризику (приклад)
Технологічний ризик	
Ризик систем	Порушення безпеки інформаційних систем, збої в роботі комп'ютерного обладнання, комп'ютерні віруси, збої в роботі комунікаційної мережі та в роботі сигналізації, перебої електропостачання
Ризик інформаційних технологій	Помилки програмного забезпечення, порушення чи невідповідність взаємодії (інтерфейсу) підсистем, технологічний збій у роботі процесингового центру, несистемний підхід до проектування й розробки програмного забезпечення, використання неліцензійного програмного забезпечення, ризики аутсорсингу
Ризик обробки та подання інформації	Помилки в наданій документації та фінансовій звітності, втрата документів (у т. ч. в електронному вигляді), неподання звітності у встановлений термін, подання неповної чи недостовірної звітності стосовно проведених операцій
Ризик виконавця	
Ризик помилок у процесі оформлення операцій	Несвоєчасне або неповне оформлення операції, несвоєчасне повідомлення податкових органів про відкриття рахунків клієнтам, помилки при заповненні договорів, додаткових угод тощо
Ризик помилок у процесі здійснення операцій	Недотримання функціональних обов'язків при здійсненні операції, несвоєчасне виконання договірних угод та списання або зарахування коштів на рахунки клієнтів, помилковий переказ коштів, неузгодженість дій при здійсненні операцій
Несанкціоновані дії	Неповідомлення про проведення фінансової операції, проведення несанкціонованих операцій, ненавмисне розголошення конфіденційної інформації, порушення встановлених лімітів, несанкціоноване надання інформації, консультування клієнта співробітниками, які не мають на це право
Ризик відповідності	Незнання або недотримання співробітниками вимог чинного законодавства, двозначне тлумачення законів та нормативно-правових актів, недотримання угод та прийнятих правил або етичних норм
Корпоративний ризик	
Відносини з працівниками та організація праці	Недотримання банком вимог трудового законодавства, ризик неефективної кадрової політики банку, недотримання правил охорони праці

В. Бобиль. Вплив корпоративного управління банку на рівень операційних ризиків

Закінчення табл. 1

Складові операційного ризику	Характеристика ризику (приклад)
Невідповідна практика ведення бізнесу	Відсутність заходів для запобігання конфлікту інтересів, невиконання функціональних обов'язків топ-менеджерами, відсутність чіткого розподілу функціональних обов'язків підрозділів, неефективність організаційної структури банку, відсутність розподілу бізнес-процесів
Ризик системи внутрішнього контролю	Несвоечасний та неповний контроль внутрішнього аудиту банківських операцій, неефективний контроль бек-офісів, недосконалий контроль за виконанням договірних угод між клієнтами та банком, недосконалий порядок перевірки клієнтів банку
Інноваційний ризик	
Ризики стадії розробки нового (удосконалення існуючого) банківського продукту	Помилка у формулюванні ідеї (задуму) нового продукту, недосконалі процедури відбору методів задоволення потреб споживачів, помилка у визначеності рентабельності інноваційного проекту, недосконале технічне та програмне забезпечення на стадії розробки нового продукту
Ризики стадії впровадження нового банківського продукту	Відсутність попиту на новий банківський продукт, низька кваліфікація персоналу, недосконале технічне та програмне забезпечення на стадії впровадження нового продукту, порушення чинного законодавства, зокрема антимонопольного
Стратегічний ризик	
Ризики формування та реалізації місії, цілей та стратегії розвитку	Помилки у формуванні місії та цілей банку, відсутність відповідних ресурсів для реалізації стратегій розвитку, невиконання стратегічних планів та бюджетів банку
Конкурентний ризик	Низька конкурентоспроможність банківських продуктів, невиконання планів банку із запровадження нових продуктів або послуг, незначна ринкова позиція банку, низька диверсифікація банку щодо продуктів, географії та клієнтури
Ризик репутації	
Ризик сприйняття ринком	Низький рівень банківських послуг, негативні публікації про співробітників, власників банку, крупних клієнтів, а також пов'язаних з банком компаній, виникнення різноманітних конфліктних ситуацій за участю співробітників, власників банку, значних клієнтів
Ризик сприйняття державними органами	Суттєва кількість операцій з країнами високого ризику, несвоечасне перерахування коштів у бюджетні фонди, істотне порушення нормативів, положень, інструкцій та інших документів органів влади, що регулюють банківську діяльність

В. Бобиль. Вплив корпоративного управління банку на рівень операційних ризиків

Взаємозв'язок складових системи корпоративного управління банку з операційними ризиками відображає у табл. 2.

Таблиця 2. Взаємозв'язок складових системи корпоративного управління з операційними ризиками банку

Складові корпоративного управління	Операційні ризики
Механізм вирішення конфлікту економічних інтересів стейкхолдерів	Корпоративний, ризик виконавця, ризик репутації
Місія, стратегічні цілі	Стратегічний, інноваційний, технологічний
Корпоративна культура	Корпоративний, ризик репутації, ризик виконавця

На наш погляд, механізм вирішення конфлікту економічних інтересів стейкхолдерів є основною складовою корпоративного управління банку, яка має максимальний вплив на операційні ризики (перш за все на корпоративний ризик, ризик виконавця, ризик репутації).

На думку спеціалістів НБУ, конфлікт інтересів — це будь-який вид стосунків, який не відповідає інтересам банку або може перешкоджати об'єктивному виконанню обов'язків відповідальною особою³.

У Законі України “Про внесення змін до Закону України “Про банки і банківську діяльність” від 04.07.2014 № 1587-VII щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках” дається більш повне визначення цієї категорії, а саме: конфлікт інтересів — це наявні та потенційні суперечності між особистими інтересами і посадовими чи професійними обов'язками особи, що можуть вплинути на добросовісне виконання нею своїх повноважень, об'єктивність та неупередженість прийняття рішень⁴.

Механізм вирішення таких інтересів має базуватися на основних принципах корпоративного управління, що були сформульовані Організацією економічного співробітництва та розвитку, а саме⁵:

— принцип справедливості: дотримання прав акціонерів і рівнозначне ставлення до всіх власників акцій, включаючи дрібних та іноземних акціонерів;

— принцип соціальної відповідальності: участь в управлінні фінансовою установою зацікавлених осіб з метою збільшення суспільного багат-

³ Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : затверджено постановою Правління НБУ від 02.08.2004 № 361 [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>.

⁴ Про внесення змін до Закону України “Про банки і банківську діяльність” щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках” : Закон України від 04.07.2014 № 1587-VII [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1587-18/paran162#n162>.

⁵ Principles of Corporate Governance [El. resource]. — May 1999. — URL: <http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>.

ства, створення робочих місць і забезпечення фінансової стійкості банківського сектору;

— принцип прозорості: розкриття достовірної інформації про всі істотні аспекти діяльності банку, включаючи дані про фінансове становище, склад власників і структуру управління;

— принцип підзвітності: обов'язок Ради директорів — забезпечувати стратегічне управління бізнесом, контролювати роботу менеджерів і звітувати перед акціонерами.

Конфлікт інтересів ґрунтується на взаємодії стейкхолдерів на рівнях внутрішнього та зовнішнього середовища банку.

Зовнішнє корпоративне середовище банку складається з таких стейкхолдерів.

1. Споживачі банківських продуктів — фізичні та юридичні особи, які взаємодіють з банком у сфері банківських операцій, депозитів, операцій з цінними паперами, іноземною валютою тощо.

2. Органи державної влади, до яких передусім належить НБУ.

3. Банки-конкуренти, що працюють в єдиному ринковому сегменті з пропозицією майже однакових банківських продуктів.

Внутрішнє корпоративне середовище банку складається з таких стейкхолдерів.

1. Непривілейованих працівників, суть відносин яких з банком переходить від звичайних вимог справедливої оплати праці та гарантії зайнятості до інших аспектів взаємин роботодавця із працівником: рівності можливостей, захисту здоров'я на робочому місці, невтручання в особисте життя і забезпечення відповідного рівня життя.

2. Топ-менеджерів, яких можна віднести до групи привілейованих працівників, тому що вони виступають не як звичайні виконавці, а як керівники (наявність владних повноважень).

3. Акціонерів, які уможливають існування банку, оскільки саме акціонери є постачальниками "ризикового" капіталу, необхідного для виникнення та подальшого розвитку банку.

Кожна група стейкхолдерів, яка є внутрішнім і зовнішнім середовищем банку, має власні характеристики, що впливають з їх економічних інтересів (цілей) (табл. 3).

Таблиця 3. Економічні інтереси стейкхолдерів банку

Стейкхолдери	Економічні інтереси
Зовнішнє середовище банку	
Органи державної влади	Податки, зайнятість, стабільність фінансового ринку, участь у рішенні національних проблем тощо
Споживачі	Вартість та асортимент банківських продуктів, якість, сервіс, надійність банку тощо
Банки-конкуренти	Збільшення ринкового сегменту за рахунок витіснення банків-конкурентів

Закінчення табл. 3

Стейкхолдери	Економічні інтереси
Внутрішнє середовище	
Акціонери	Встановлення контролю над банком, дивіденди, зростання обсягу капіталу тощо
Топ-менеджери	Грошова винагорода, високий соціальний статус тощо
Непривілейовані працівники	Гарантія зайнятості, оплата праці, задоволення від роботи тощо

Основним органом, що забезпечує узгодження насамперед внутрішніх конфліктів економічних інтересів стейкхолдерів, є рада банку⁶ (далі — РБ), якій підзвітні підрозділи внутрішнього аудиту та з управління ризиками.

У світовій практиці досить поширеним є обрання до складу РБ відомих фінансистів, банкірів, юристів, науковців і компетентних фахівців у галузі управління корпорацією, навіть якщо вони не є акціонерами.

Відповідно до положення Базельського комітету, банки повинні стежити за тим, щоб “члени РБ мали професійну кваліфікацію відповідно до займаних посад, чітко розуміли свою роль у корпоративному управлінні і не відчували надмірного впливу Правління чи інших сторонніх осіб”⁷. Українське законодавство вимагає від членів РБ “професійної придатності” та “ділової репутації”, а саме:

- 1) член ради обов’язково повинен мати повну вищу освіту;
- 2) не менше 1/4 складу ради обов’язково повинні мати освіту в галузі економіки або права, а інші — повну вищу освіту й освіту у сфері управління;
- 3) один член ради банку, який має освіту у сфері економіки або права, повинен мати стаж роботи на керівних посадах у банківській системі не менше трьох років⁸.

Відповідно до чинного законодавства України, члени РБ не можуть входити до складу правління банку, а також бути працівниками цього банку. Це положення суперечить світовій практиці, яка дозволяє виконавчим директорам зі складу членів правління входити до складу РБ разом з незалежними директорами⁹.

⁶ У тексті Закону України “Про банки і банківську діяльність” слова “спостережна рада банку”, “правління (рада директорів)” та “служба внутрішнього аудиту” замінено відповідно словами “рада банку”, “правління” та “підрозділ внутрішнього аудиту” згідно із Законом від 04.07.2014 № 1587-VII.

⁷ International Convergence of Capital Measuremeht and Capital Standards [El. resource]. — Basel, November 2005. — URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs118.pdf>.

⁸ Гаврилюк Т. Корпоративне управління в банках: що нового? [Ел. ресурс] / Т. Гаврилюк // Юрист&Закон. — 2015. — № 4 (300). — Режим доступу: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007682.

⁹ Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України [Ел. ресурс] / Міжнародна фінансова корпорація. — Режим доступу: http://www2.ifc.org/ukraine/ucdp/materials/banking/Ukrainesurveyreport%20Final_Ukrainian.pdf.

Законодавство України не встановлює терміни повноважень членів РБ. Однак у світовій практиці членів РБ прийнято вибирати на два-три роки і їх неможливо відкликати з посади до закінчення цього терміну без вагомих причин. Міжнародна практика свідчить, що доцільно не переобирати весь склад РБ одночасно, а керуватися принципом ротації, тобто щорічно замінювати тільки частину від загального складу членів РБ. Тоді досвідчені члени допомагають недавно обраним якнайшвидше ознайомитися з діяльністю і станом справ у банку. В Україні, на відміну від міжнародної практики, члени РБ можуть переобиратися необмежену кількість разів.

Зазначимо, що РБ обирається загальними зборами учасників банку з числа учасників банку, їх представників та незалежних членів у кількості не менше п'яти осіб¹⁰. Як свідчить міжнародна практика, для банків з числом акціонерів понад тисячу осіб бажано обирати до складу РБ не менше за сім осіб, а якщо кількість акціонерів перевищує 10 тисяч, то не менш ніж дев'ять осіб. На думку експертів, РБ, до складу якої входить більше ніж 12 осіб, є малоефективною¹¹.

З метою підвищення дієвості вирішення конфлікту інтересів до складу РБ повинні входити незалежні члени — фізичні особи, які не є асоційованими особами члена правління банку, представниками пов'язаних або афілійованих осіб банку, а також акціонерами та їх представниками. РБ не менш ніж на 1/4 має складатися з таких незалежних членів. Особливу увагу вони повинні приділяти контролю за роботою органів управління, станом планування фінансових показників діяльності кредитної установи, розробкою політики розвитку, управлінням персоналом, системою контролю та системою управлінського інформування.

Крім того, члени РБ та правління банку зобов'язані відмовитися від участі в ухваленні рішень, якщо конфлікт інтересів не дає їм можливості повною мірою виконувати свої обов'язки в інтересах банку, його вкладників та учасників¹². Основним завданням РБ у процесі врегулювання конфліктів стейкхолдерів є пошук рішення, яке є законним і відповідає інтересам банку.

Заходи, які застосовуються у процесі управління операційними ризиками банку через механізм вирішення конфлікту інтересів стейкхолдерів, наведені в табл. 4.

Висновки. В умовах фінансової нестабільності у банківській сфері інтеграція корпоративного управління в систему ризик-менеджменту бан-

¹⁰ Про внесення змін до Закону України "Про банки і банківську діяльність" щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках": Закон України від 04.07.2014 № 1587-VII [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1587-18/paran162#n162>.

¹¹ Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України [Ел. ресурс]: Міжнародна фінансова корпорація. — Режим доступу: http://www2.ifc.org/ukraine/ucdp/materials/banking/Ukrainesurveyreport%20Final_Ukrainian.pdf.

¹² Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про банки і банківську діяльність" щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках" від 04.07.2014 № 1587-VII [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1587-18/paran162#n162>.

Таблиця 4. Заходи з вирішення конфлікту інтересів, які впливають на операційні ризики банку

Складові операційного ризику	Заходи, спрямовані на вирішення конфлікту економічних інтересів стейкхолдерів
Ризик виконання	Впровадити кодекс поведінки банківського працівника; запровадити систему мотивації персоналу; контролювати знання та дотримання персоналом чинного законодавства; аналізувати показники з управління персоналом (плинність кадрів, кількість навчених співробітників тощо)
Корпоративний ризик	Забезпечити однакове ставлення до акціонерів, незалежно від кількості належних їм акцій; впровадити принципи незалежного внутрішнього контролю; запровадити процедури визначення пов'язаних осіб банку, а також контролю і нагляду за операціями з пов'язаними особами; розробити та впровадити систему оцінювання впливу управлінських рішень на фінансовий результат банку; здійснити чіткий розподіл функціональних обов'язків підрозділів банку; визначити та описати бізнес-процеси фінансової установи
Ризик репутації	Впровадити ефективний контроль за репутацією “великих” клієнтів банку для уникнення контактів із клієнтами з незадовільною репутацією, що можуть негативно вплинути на репутацію самого банку; здійснювати постійний моніторинг ЗМІ, в яких може виникнути інформація про співробітників, власників банку, крупних клієнтів, а також пов'язаних з банком компаній; постійно контролювати дотримання нормативів, положень, інструкцій та інших документів органів влади, що регулюють банківську діяльність

ку є нагальною проблемою. У цьому контексті мета корпоративного управління полягає в ефективному управлінні операційними ризиками банку і, перш за все, — у вирішенні конфлікту економічних інтересів стейкхолдерів зовнішнього та внутрішнього середовища банку. Зменшити негативний вплив операційного ризику можна за допомогою таких основних заходів вирішення конфлікту інтересів: запровадження кодексу поведінки банківського працівника, принципів незалежного внутрішнього контролю, процедур ідентифікації пов'язаних осіб банку, системи мотивації персоналу, чіткого розподілу функціональних обов'язків підрозділів банку та опису бізнес-процесів банку.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України : затверджено постановою Правління НБУ від 28.03.2007 № 98 [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>.
2. Деєва Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення / Н.Е. Деєва // Економічний вісник НГУ. — 2009. — № 1. — С. 107—114.

3. *Erkens D.* Corporate governance in the 2007—2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide / D. Erkens, M. Hung, P. Matos // *Journal of Corporate Finance*. — 2012. — № 18 (2). — P. 389—411.
4. *Ivachiv I.* Проблеми корпоративного управління в банках України / І. Івасів // *Журн. європ. економіки*. — 2008. — № 7. — С. 232—241.
5. *Костюк А.Н.* Корпоративное управление в банке / А.Н. Костюк. — Сумы : ГВУЗ “УАБД НБУ”, 2008. — 332 с.
6. *Криклій А.С.* Корпоративне управління в банках: міжнародний досвід та процеси становлення в Україні / А.С. Криклій // *Економіка і держава*. — 2008. — № 1. — С. 13—16.
7. *Laeven L.* Bank governance, regulation and risk taking / L. Laeven, R. Levine // *Journal of Financial Economics*. — 2009. — № 93 (2). — P. 259—275.
8. *Macey J.* The Corporate Governance of Banks / J. Macey, M. O’Hara // *Economic Policy Review*. — 2003. — № 9 (1). — P. 91—107.
9. *Мищенко В.* Удосконалення корпоративного управління в банківській сфері / Володимир Мищенко // *Банківська справа*. — 2006. — № 2 (68). — С. 13—24.
10. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : затверджено постановою Правління НБУ від 02.08.2004 № 361 [Ел. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>.
11. Про внесення змін до Закону України “Про банки і банківську діяльність” щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках : Закон України від 04.07.2014 № 1587-VII [Ел. ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1587-18/paran162#n162>.
12. Principles of Corporate Governance [El. resource]. — May 1999. — URL: <http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>.
13. International Convergence of Capital Measuremeht and Capital Standards [El. resource]. — Basel, November 2005. — URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs118.pdf>.
14. *Гаврилюк Т.* Корпоративне управління в банках: що нового? [Ел. ресурс] / Т. Гаврилюк // *Юрист&Закон*. — 2015. — № 4 (300). — Режим доступу: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007682.
15. Дослідження корпоративного управління в банківському секторі України [Ел. ресурс] / Міжнародна фінансова корпорація. — Режим доступу: http://www2.ifc.org/ukraine/ucdp/materials/banking/Ukrainesurveyreport%20Final_Ukrainian.pdf.
16. *Бобиль В.В.* Антикризове управління банківськими ризиками / В.В. Бобиль. — Дніпропетровськ : “Свідлер А.Л.”, 2012. — 270 с.
17. *Бобиль В.* Особливості операційного ризику: класифікація, кількісна оцінка, управління / Володимир Бобиль // *Банківська справа*. — 2012. — № 1 (128). — С. 36—50.
18. *Бобиль В.В.* Сучасний розвиток корпоративного управління у банківській діяльності / В.В. Бобиль // *Вісник Національного банку України*. — 2008. — № 1 (143). — С. 65—67.
19. *Бобиль В.В.* Управління фінансовими ризиками банків / В.В. Бобиль, Ю.П. Макаренко. — Дніпропетровськ : “Герда”, 2014. — 266 с.
20. *Бобыль В.В.* Роль корпоративного управління в системі економічної безпеки банків України / В.В. Бобыль // *Оралды ылым жаршысы*. — 2013. — № 3 (51). — С. 25—31.
21. *Бобыль В.В.* Современное корпоративное управление: правовой аспект / В.В. Бобыль // *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* — Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. — Вип. 224, Т. I. — С. 152—159.

Надійшла до редакції 23.11.2015

Volodymyr Bobyl. *The Impact of Corporate Governance on the Level of Bank Operational Risk.*

The article deals with the main objectives and components of the system of corporate governance of the bank. Communications are considered components of corporate governance of the credit institution's operational risks. Recommendations on improving corporate governance by improving the efficiency of the mechanism to resolve the conflict of economic interests of stakeholders external and internal environment of the bank.

Владимир Бобыль. *Влияние корпоративного управления банком на уровень операционных рисков*

В статье раскрыты составляющие элементы системы корпоративного управления банка и ее основные задачи. Рассматривается взаимосвязь элементов системы корпоративного управления с операционными рисками кредитного учреждения. Даны рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления путем улучшения действенности механизма разрешения конфликта экономических интересов стейкхолдеров внешней и внутренней среды банка.