

УДК 336.71

Рудевська В. І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри банківської справи та фінансових технологій,
Університет банківської справи, Львів, Україна;
e-mail: rudevska@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-6697-9096

Хлань Я. В.

аспірант,
Університет банківської справи, Львів, Україна;
e-mail: khlan.yaroslav@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-2518-5860

ПІДХОДИ ДО КОМПОЗИЦІЇ НАГЛЯДОВИХ РАД КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. Корпоративне управління є важливим елементом ефективної банківської діяльності. Наявність задекларованих процедур і стандартів процесу ухвалення управлінських рішень зменшує рівень непрогнозованості і підвищує довіру між банками та їхніми контрагентами. Дотримання на практиці таких процедур, перш за все, залежить від композиції органів управління банку. Незважаючи на трирівневу структуру органів управління українських банків, стаття сфокусована на аналізі підходів до формування наглядових рад і впливу таких підходів на ефективність банківської діяльності. У процесі дослідження здійснено структурування теоретичних концепцій, пов'язаних із впливом складових елементів корпоративного управління на ефективність банківської діяльності. Окрім того, проведено систематизацію емпіричних досліджень за цією проблематикою. У контексті дослідження підходів до формування складу наглядових рад визначено головні законодавчі відмінності та фактори, що на них впливають. Здійснено дескриптивний аналіз структури наглядових рад комерційних банків України, висновки якого вказують на значну неоднорідність у підходах до формування складу наглядових рад. Визначено головні тенденції, які панують у банківському секторі за цим аспектом, а також виокремлено фактори, які впливають на наявність таких тенденцій. Установлено існування формального підходу, за якого «найбільш популярним» варіантом є склад ради з п'яти членів, троє з яких — незалежні. Побудовано модель впливу варіативності складу ради банку на ефективність його діяльності. З'ясовано, що для підвищення ефективності власної діяльності банкам слід розглянути варіанти розширення складу ради новими членами з відмінними освітніми напрямками і компетенціями.

Ключові слова: корпоративне управління, наглядова рада, ефективність банку.

Формул: 2; рис.: 1; табл.: 4; бібл.: 19.

Rudevska V.

Ph. D. in Economics, Associate Professor,
Banking University, Lviv, Ukraine;
e-mail: rudevska@ukr.net; ORCID ID: 0000-0001-6697-9096;

Khlan Ya.

Ph. D. student,
Banking University, Lviv, Ukraine;
e-mail: khlan.yaroslav@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-2518-5860

EVALUATION OF APPROACHES EFFICIENCY TO THE COMPOSITION OF SUPERVISORY BOARDS IN A UKRAINIAN COMMERCIAL BANK.

Abstract. Corporate governance is an important element of efficient banking activity. Declared procedures and standards of the decision-making process reduce the level of unpredictability and increase the confidence between banks and their partners. Practical compliance with these procedures depends, first of all, on the composition of a bank's management bodies. Despite the three-level structure of management bodies, this article is focused on the analysis of approaches to formation of supervisory boards of Ukrainian banks and impact of such approaches on banking efficiency. In the frame work of the research, the theoretical concepts related to the

impact of corporate governance components on the efficiency of banking activities have been structured. In addition, empirical research on this issue has been systematized.

In the context of researching approaches to forming the composition of supervisory boards, the main legislative differences and factors that influence them have been identified. A descriptive analysis of the structure of supervisory boards of commercial banks in Ukraine has been carried out. Its conclusions indicate considerable heterogeneity in approaches to formation of supervisory boards. The main trends that dominate in the banking sector in this area have been identified, as well as factors that influence the existence of such trends. It was found out that there is a formal approach in which the most popular option is the fifth-member board, three of whom are independent. The model of influence of variability of bank council composition on the efficiency of its activity has been determined. It is found out that in order to increase efficiency of their own activity, banks should consider options of expanding the composition of the supervisory board by new members with different educational areas and skills.

Keywords: corporate governance; supervisory board; bank efficiency.

Formulas: 2; fig.: 1; tabl.: 4; bibl.: 19.

Вступ. Ухвалення виважених, своєчасних та ефективних рішень в умовах невизначеності є головною цінністю будь-якого управління. На відміну від приватного життя, невдалі кроки як менеджера можуть призводити до негативних наслідків для компанії або всього сектору. Для недопущення подібних ситуацій економічним агентам варто запровадити чіткі правила та принципи процесу ухвалення управлінських рішень, який за своєю природою має суб'єктивний характер. Одним із головних принципів, який дозволяє зменшити рівень суб'єктивізму, є застосування колегіальної форми участі декількох осіб у цьому процесі.

Питання ефективності корпоративного управління набуває виняткового значення для банківських установ та їхніх регуляторів¹, зважаючи на ті соціальні та економічні функції, які на них покладено. Підтвердженням цього є роботи Ф. Яваді [1] або А. Ліндета, І. Валлгрена, 2012 [2], які свідчать, що саме проблеми в системі корпоративного управління та внутрішнього контролю були першопричинами виникнення серйозних фінансових проблем для більшості європейських банків під час світової фінансової кризи 2007—2008 років. Український банківський сектор не є винятковим у цьому аспекті, оскільки кризові явища, які відбувалися протягом 2014—2018 років, засвідчили, що неефективне корпоративне управління було одним із головних факторів неплатоспроможності комерційних банків². Тенденцією посткризового періоду є зміщення балансу у процесі розподілу обов'язків між різними органами управління банку, за якого спостерігається посилення ролі та відповідальності саме ради в процесі здійснення контролю за діяльністю банківською установою. Підтвердженням цього є законодавча³ визначеність функцій, що покладені на такий орган, а також імплементація міжнародних рекомендацій⁴ щодо ролі ради в системі корпоративного управління. Ураховуючи зазначені фактори, підходи до композиції та варіативності побудови складу, ради матимуть вагомий вплив на діяльність банку. Отож, гіпотезою нашого дослідження є те, що різноманітність підходів до формування складу наглядових рад є одним із факторів, що впливають на ефективність банківської діяльності. Перед розглядом емпіричних досліджень впливу композиції ради на діяльність банківських установ ми узагальнили теоретичну складову основних концепцій ефективності корпоративного управління за окремими напрямками, серед яких такі:

Теорія агента-принципала. Зміст теорії полягає у взаємовідносинах акціонерів (агентів) та виконавчих менеджерів (принципалів), зважаючи на розділення функції володіння (закріплено за акціонерами) і функції управління (виконавчі менеджери). Так, через наявну асиметрію інформації між агентами і принципалами [3] останні можуть

¹ Підтвердженням цього є запровадження Європейським центральним банком і Національним банком України Єдиного наглядового процесу розгляду та оцінки (SREP), у рамках якого аналіз корпоративного управління відіграє ключову роль.

² Протягом зазначеного періоду з ринку було виведено 96 банків, 28 з яких у зв'язку з проблемою неефективної системи корпоративного управління.

³ Стаття 39 Закону України «Про банки та банківську діяльність».

⁴ Corporate governance principles for banks / Basel Committee on Banking Supervision : Guidelines. 2015. July 8. URL : www.bis.org.

реалізовувати власні цілі, які потенційно є відмінними від цілей акціонерів банку. [4]. Разом з тим велика кількість досліджень також пов'язана з функцією моніторингу і контролю за діяльністю виконавчих менеджерів шляхом наділення більших повноважень для аутсайдерів⁵ [5]. Відповідно до цієї концепції збільшення кількості незалежних директорів матиме позитивний вплив на діяльність банку.

Теорія управління. Зазначений напрям базується на тому, що успіх компанії безпосередньо залежить від менеджерів [6], головною метою яких є максимізація прибутку, а етична поведінка базується на повазі до авторитету акціонерів [7]. Отже, за цієї концепції збільшення впливу незалежних директорів у складі ради негативно позначиться на ефективності банку.

Теорія стейкхолдерів. Головною відмінністю від попередніх напрямів є те, що за цієї теорії акціонери розглядаються не єдиною групою впливу [8]. Так, досягнення цілей організації залежить від залученості якомога ширшого кола зацікавлених сторін. Зокрема, зазначена концепція вказує на те, що збільшення варіативності у складі ради (у тому числі за рахунок різного досвіду, навичок, знань) призведе до підвищення ефективності банку.

Концепція ефективності ради. Є своєрідним доповненням до попередньої теорії та передбачає, що ефективність діяльності ради залежить від чотирьох факторів, а саме: підвищення репутації компанії, співробітництво із зовнішніми стейкхолдерами, забезпечення стійкого росту компанії та обслуговування інтересів акціонерів [9].

Розгляд теоретичних напрямів дозволяє стверджувати про відсутність єдності в підходах до композиції органів управління банку. Такий стан речей знайшов своє відображення і в емпіричних дослідженнях, систематизацію яких наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Характеристика досліджень щодо впливу корпоративного управління на ефективність комерційних банків

Дослідники	Фактори, що враховувались під час аналізу	Вибірка досліджень	Короткі висновки
Васіле Деду [10]	індекс корпоративного управління ⁶	Комерційні банки Румунії	Збільшення нерезидентів і незалежних директорів позитивно впливає на діяльність банків
Агмед Могсен Аль-Байдгані [11]	структура власності; структура ради; функція внутрішнього аудиту; інтереси стейкхолдерів	50 звичайних та ісламських банків, які функціонують у Ємені	Не встановлено чіткого взаємозв'язку між рівнем корпоративного управління та ефективністю банків. Висловлено припущення, що у країнах, які розвиваються, такий вплив є мінімальний
Мерве Кіліц [12]	стать; національність	26 найбільших банків Туреччини	Установлено низьку присутність жінок і високу присутність чоловіків у складі ради. Різноманітність ради негативно впливає на ефективність банків
Бабатун де Афолабі [6]	кількість членів ради та їхня незалежність	39 африканських банків	Установлено зниження показників діяльності банків у зв'язку зі збільшенням кількості незалежних директорів у раді
Агус Суросо [13]	кількість членів ради; стать; національність; незалежність	22 державні банки Індії	Наявність нерезидентів у складі ради негативно впливає на діяльність банків, що може пояснюватися складністю комунікації. Присутність жінок у складі ради не впливає на ефективність банків, що пояснюється регуляторною обов'язковістю
Аміна Е. Собгу [14]	кількість членів ради; незалежність; головування в CEOв раді; стать; частота засідань ради; наявність комітетів ради; концентрація власності	226 банків із 10 азійських країн, а саме: Оман, Бахрейн, Сінгапур, Гонконг ⁷ , Кувейт, Саудівська Аравія, ОАЕ, Ліван і Йорданія	З'ясовано, що збільшення незалежних директорів негативно впливає на діяльність банків. Збільшення кількості засідань ради матиме позитивний ефект на діяльність банків

Примітка. Побудовано за результатами аналізу джерел, вказаних у цій таблиці.

⁵ Членів ради, які не пов'язані з банком.

⁶ Розраховується з урахуванням відповідності принципів корпоративного управління.

⁷ Автономна частина КНР.

Зважаючи, що підходи до формування основних органів управління банку є відносно новою сферою дослідження науковців, а також те, що український банківський сектор не був об'єктом таких досліджень, метою нашої роботи, яка і вплинула на її структуру, є реалізація декількох завдань, серед яких: 1) здійснення аналізу головних тенденцій у підходах до формування складу ради, які мають місце в банківському секторі України; 2) визначення впливу різноманітності підходів до формування ради на ефективність комерційних банків.

Аналіз досліджень і постановка завдання. У контексті окресленого поля досліджень важливим етапом є аналіз нормативної бази з цього питання. Це, зокрема, пояснюється наявними регуляторними обмеженнями і відмінностями в підходах до формування органів управління банків залежно від їхньої організаційної форми і структури власності. Так, основними вимогами до складу ради є⁸:

- наявність вищої освіти серед усіх членів ради банку;
- наявність у 50 % членів ради банку досвіду роботи в банківському та/або фінансовому секторі;
- мінімальна кількість членів приватних⁹ комерційних банків не може бути меншою за п'ять осіб;
- рада приватних банків не менш як на одну третину складається з незалежних директорів, при цьому кількість яких має бути не менше ніж три особи;
- наглядова рада державних банків складається з дев'яти членів, з яких шість членів є незалежними, а три члени є — представниками держави.

Зважаючи на суттєвість регуляторних відмінностей між державними і приватними банками, далі дослідження здійснювалось окремо за кожною групою з цих груп.

Для визначення головних тенденцій (1) щодо складу ради ми використали елементи описативного аналізу в розрізі окремих банків за коефіцієнтними показниками таких характеристик: загальна чисельність складу ради, гендерна збалансованість ради, незалежність ради, представництво нерезидентів у складі ради, середній досвід членів ради і незалежність голови ради. Перевагою коефіцієнтного підходу є наочність результатів і легкість їхньої інтерпретації. Однак такий підхід не повною мірою дозволяє оцінити варіативність і різноманітність складу ради для подальшого визначення її впливу на ефективність комерційних банків (2). Наприклад, у разі, якщо склад ради утворений виключно з нерезидентів, то відповідний коефіцієнт набудуватиме максимального значення, тоді як фактична різноманітність ради за цією характеристикою буде мінімальною. Саме тому у другій частині дослідження ми застосували індексний підхід, який базується на використанні відповідного індексу Блау (Blau's Index)¹⁰, визначення якого можна описати формулою:

$$\hat{D} = 1 - D = \sum_{j=1}^k d_{i,j}^2, \quad (1)$$

де d — це частка членів ради відповідного банку i , які належать до відповідної категорії j , натомість k — це кількість усіх можливих категорій за відповідним показником.

Запропонована нами модель включає такі показники:

- індекс незалежності (I_{IND}), за якого члени ради класифіковані на дві категорії залежно від статусу пов'язаності з банком;
- індекс гендерної збалансованості (I_{GENDER}) дозволяє проранжувати членів ради відповідно до статевої належності;
- індекс освіти (I_{EDU}), за якого всі члени ради класифіковані на п'ять категорій залежно від спеціалізації отриманої освіти (1 — економіка; 2 — управління; 3 — юриспруденція; 4 — технічна освіта; 5 — інша освітня сфера);
- індекс національної приналежності (I_{NATION}), за якого ми виділили дві категорії (резидент і нерезидент України);

⁸ Відповідно до вимог Закону України «Про банки та банківську діяльність».

⁹ Які не є державними (український та іноземний капітал).

¹⁰ Активно застосовується у природничих і гуманітарних науках для визначення рівня різноманітності.

- індекс набутого досвіду (I_{EXP}), що визначається з урахуванням середнього досвіду між членами ради за кожним банком та їхньою подальшою класифікацією за чотирьома категоріями: (1 — кількість років управлінського досвіду окремого члена ради знаходиться в діапазоні ± 5 років від середнього для даного банку; 2 — кількість років управлінського досвіду окремого члена ради лежить у діапазоні від ± 5 до ± 10 років; 3 — кількість років управлінського досвіду окремого члена ради лежить у діапазоні від ± 10 до ± 15 років; 4 — досвід окремого члена ради переважає значення середнього на ± 15 років).

- також до моделі взято показник чисельності складу ради (I_{SIZE}) у формі логарифмічного значення показника загальної чисельності складу ради.

Залежною змінною від запропонованих показників було обрано показник рентабельності власного капіталу, що є загальноприйнятим виміром ефективності банківської діяльності [14].

Окрім цього, для підвищення значущості моделі ми врахували часовий лаг у формі одного року. У підсумку, загальна модель буде такою:

$$ROE_i^t = \beta_0 + \beta_1 \cdot I_{IND}^{t-1} + \beta_2 \cdot I_{GENDER}^{t-1} + \beta_3 \cdot I_{EDU}^{t-1} + \beta_4 \cdot I_{NATION}^{t-1} + \beta_5 \cdot I_{EXP}^{t-1} + \beta_6 \cdot I_{SIZE}^{t-1} + \varepsilon. \quad (2)$$

Слід відзначити, що, зважаючи на динамічний характер моделі (фактори 01.01.2019 впливають на результати діяльності банків станом на 01.01.2020), ми аналізували лише ті банки, які не змінювали склад ради протягом 2019 року. Так, до вибірки потрапили 35 комерційних банків України. Дані щодо якісних характеристик членів ради було отримано шляхом аналізу публічної інформації, що розміщена на офіційних сторінках кожного комерційного банку.

Результати дослідження. Аналіз тенденцій, які панують у підходах до формування складу ради українських приватних банків, свідчить про їхню значну неоднорідність. На це, зокрема, вказує розмах між мінімальними і максимальними значеннями за обраними характеристиками, а також значення стандартного відхилення. Загальний дескриптивний аналіз наведено в *табл. 2*.

Таблиця 2

Дескриптивний аналіз структури наглядових рад комерційних банків України*

Показники	Мін.	Макс.	Сер. знач.	Стан відхил.	Мода	Медіана
Кількість членів ради	4,00	10,00	6,06	1,33	5,00	6,00
Кількість незалежних директорів	2,00	4,00	3,04	0,46	3,00	3,00
Частка незалежних директорів	0,25	0,80	0,52	0,11	0,60	0,50
Кількість жінок у складі ради	0,00	6,00	1,43	1,39	0,00	1,00
Частка жінок у складі ради	0,00	0,75	0,24	0,22	0,00	0,20
Кількість нерезидентів у складі ради	0,00	9,00	2,00	2,59	0,00	0,00
Частка нерезидентів у складі ради	0,00	1,00	0,31	0,39	0,00	0,00
Досвід на керівних посадах (у місяцях)	12,60	288,10	116,87	53,73	90,20	114,70

* До вибірки не входили банки з державною участю

Примітка. Складено на основі власних розрахунків.

Водночас убачається певна формальність у підходах до формування складу ради, що пов'язана з метою дотримання основних регуляторних вимог. Так, «найбільш популярним» варіантом є склад ради з п'яти членів, троє з яких — незалежні. Формальне підсилення ролі незалежних директорів (середнє значення частки незалежних директорів у складі ради — 0,52, мода — 0,6) є також загальноосвітовою тенденцією і спостерігається в попередніх наукових дослідженнях [14]. Однак акціонери банку й надалі мають суттєвий вплив на діяльність українських банків. Про це може свідчити розподіл обов'язків між членами ради, відповідно до якого незалежний директор є головою ради лише в 11-ти приватних банків (загальна кількість — 70), натомість акціонери та їхні представники очолюють 17 і 42 ради відповідно. Слід зауважити, що для забезпечення балансу між інтересами акціонерів і вкладниками банку міжнародними організаціями рекомендовано визначення саме незалежного директора як голови ради [15].

Проведений аналіз дотримання гендерного балансу свідчить про недостатню представленість жінок у складі ради (середнє значення частки жінок у складі ради — 0,24, медіанне значення — 0,2). Окрім того, у 24-х випадках склад ради сформований виключно з чоловіків. Слід зазначити, що попередні дослідження стосовно гендерного представлення ради, що були проведені з урахуванням вибірки як з економічно розвинених країн [16], так і з країн, що розвиваються [17], стверджують, що наявність хоча б однієї жінки у складі поліпшує ефективність роботи компаній. У цьому контексті варто відмітити, що банківський сектор позитивно виділяється з-поміж інших секторів економіки України: показник частки жінок у складі ради десяти найбільших компаній України становить лише 0,07 [18]. Також слід зауважити, що представлення жінок у складі ради українських банків сформоване виключно гармонічним шляхом, зважаючи на відсутність будь-яких обмежень і регуляцій (на відміну від установлених вимог у законодавстві інших країн¹¹).

Наявність іноземних керівників у складі наглядових рад українських банків пояснюється зростанням рівня глобалізації та формуванням міжнародних банківських груп у світі. Зокрема, фактор іноземної структури власного капіталу є визначальним за цією характеристикою. Так, ради дев'яти іноземних банків (із 20-ти, які функціонують в Україні) сформовані виключно з нерезидентів. Ще десять таких банків мають у складі ради переважну більшість іноземних керівників. Натомість, за приватними банками встановлено 38 випадків, коли до складу ради не включено жодного іноземного керівника. Для таких банків визначальним фактором для залучення іноземних керівників є розмір фінансової установи.

Ще однією тенденцією, яка прослідковується під час формування складу ради, є збільшення середнього рівня досвіду її членів (кількості місяців перебування на управлінських посадах) залежно від розміру фінансової установи та структури власності. Зокрема, для групи іноземних банків середній управлінський досвід членів ради становить 160 місяців (13,3 року), тоді як для приватних банків — 100 місяців (8,3 року). Окрім цього, середнє значення досвіду для топ-20 найбільших¹² банків перевищує значення для топ-20 найменших банків на 41 місяць (3,41 року). На нашу думку, така ситуація пояснюється тим, що залучення більш досвідчених керівників є дорогавартісним процесом для невеликих банків.

Слід також зауважити, що в більшості банків лише відбувається процес становлення корпоративного управління. Це пояснюється також масштабними змінами у складі наглядових рад. Зокрема, за 2019 рік зміни у складі ради торкнулись 35 приватних банків (із 70-ти, які функціонують на ринку). Причому це стосується як іноземних банків (у 10 банків протягом 2019 року відбувались зміни), так і банків з українським капіталом (у 25 банків, відповідно). На нашу думку, основними причинами цього є:

- посилення ради у процесі управління банком і необхідності приділення цьому процесові часу серед кожного з членів ради;
- невідповідність ради вимогам щодо кількості, структури організації та незалежності її членів;
- недостатність колективних навичок у раді, потрібного для виконання своїх функцій.

Окремо слід зауважити про проблеми корпоративного управління, які є в державних банках та які впливали на їхню ефективність. Так, до 2019 року склад наглядових рад формувался за квотним принципом у складі 15 осіб — по п'ять членів призначали Верховна Рада, Президент і Кабінет Міністрів України, із терміном повноважень на п'ять років. Брак мотивації (що було наслідком відсутності будь-якої винагороди за виконання власних функцій), а також квотний принцип формування призвів до реалізації державними банками політично вмотивованого кредитування¹³. Окрім того, ради державних банків часто не мали

¹¹ Наприклад, законодавство Німеччини і Франції встановлює вимогу щодо обов'язкових гендерних квот.

¹² За розміром активів.

¹³ Попри те, що дані про операції клієнтів та їхній фінансовий стан є банківською таємницею, окрема інформація активно поширюється засобами масової інформації, зокрема щодо кредитування Укркресімбанком компанії «Богдан» (власником був п'ятий Президент України Петро Порошенко) на неринкових умовах, окрім того, Ощадбанк здійснював кредитування (до 2014 року) компанії концерну «Стирол»

потрібного кворуму для засідань. Наприклад, фактична кількість членів ради Ощадбанку з 28 січня 2017 року до 12 грудня 2018-го становила вісім осіб, після 12 грудня 2018 року — семеро осіб, тоді як для ухвалення рішень потрібно не менше ніж 10 осіб. Вважаємо, що відсутність ефективного корпоративного управління протягом достатньо тривало періоду часу є однією з головних причин низької ефективності традиційно¹⁴ державних банків. Взаємозв'язок ефективності показників банків у розрізі структури їхньої власності наведено на рис.

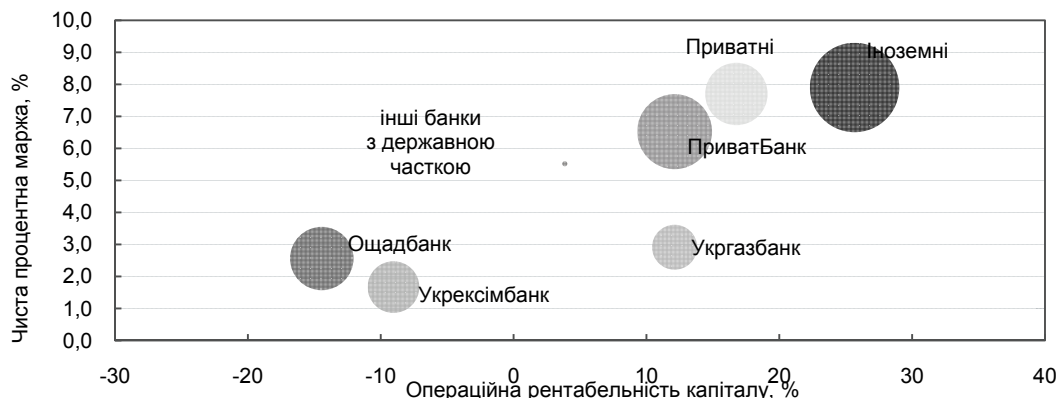


Рис. Показники ефективності банків

Примітки:

1. Розмір кружечка відповідає частці ринку банку / групи за чистими активами системи. Під час розрахунку показників ефективності включались лише операційні доходи банків (без урахування доходів від валютних переоцінок фінансових інструментів).

2. Побудовано за даними Національного банку України [19] станом на 01.12.2019.

Утім, ухвалення закону № 8331-д¹⁵ дозволило розблокувати процес побудови ефективного корпоративного управління, зокрема шляхом збільшення ролі впливу незалежних директорів і запровадження відповідної політики винагороди. Загальний аналіз структури наглядових рад державних банків наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Структура наглядових рад державних банків

Показники	ПриватБанк	Ощадбанк	Укрексімбанк	Укргазбанк*
Кількість членів ради	9	9	7	7
Кількість незалежних директорів	6	6	5	5
Частка незалежних директорів	67%	67%	71%	71%
Кількість жінок у складі ради	3	2	2	1
Частка жінок у складі ради	33%	22%	29%	14%
Кількість нерезидентів у складі ради	4	5	4	3
Частка нерезидентів у складі ради	44%	56%	57%	43%
Досвід на керівних посадах (у місяцях)	157,3	124,1	117,14	121

* Не є державним банком за визначенням, утім, держава (в особі Міністерства фінансів України) володіє 94,94 % акцій банку.

Примітка. Складено на основі власних розрахунків.

Повертаючись до нашої гіпотези щодо впливу варіативності складу ради банку на ефективність його діяльності, можемо стверджувати про наявність окремих неоднорідних взаємозв'язків. Зокрема, спостерігається позитивний взаємозв'язок між індексом різноманітності освіти членів ради і рентабельністю власного капіталу банку (коефіцієнт парної кореляції Пірсона — 0,42), а також між кількістю членів ради і рентабельністю капіталу (коефіцієнт парної кореляції Пірсона — 0,43). Це дозволяє припустити, що зазначені характеристики матимуть вплив на ефективність банківської діяльності. Дещо

«ActivSolar», а також холдингу «Креатив», власники яких були тісно пов'язані та входили до складу правлячої на той момент Партії регіонів.

¹⁴ Є державними банками починаючи з 90-х років XX століття.

¹⁵ Закон про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні від 07.11.2018.

несподіваний, отриманий за результатами кореляції між рентабельністю капіталу та індексом незалежності взаємозв'язок. У цьому разі ми спостерігаємо від'ємний взаємозв'язок (-0,36). Це дозволяє припустити, що різноманітність за цією характеристикою може негативно вплинути на ефективність банку. Запропонована модель була протестована на мультиколінеарність. За результатами встановлено відсутність лінійних взаємозв'язків між регресорами (показник $VIF < 2$).

Показники регресійного аналізу свідчать про ефективність побудованої моделі. Застосовуючи шкалу Чедока для визначення якісної міри зв'язку між регресорами, встановлено, що незалежні змінні мають помірний вплив на рентабельність власного капіталу. Детальну інформація щодо основних показників регресійного аналізу наведено в *табл. 4*.

Таблиця 4

Основні показники регресійного аналізу моделі

R^2	F	Sig F	B_0	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	B_6
0,30	1,84	0,12	0,08	-0,47	0,03	0,17	-0,05	0,04	0,22

Примітка. Складено на основі власних розрахунків.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що індекс незалежності має обернений і середній вплив на ефективність банку ($B_1 = -0,47$). Це свідчить, що підвищення однорідності у складі ради матиме позитивний ефект на діяльність банку. Зважаючи на встановлені регуляторні вимоги щодо наявності незалежних директорів, банкові доцільно розглянути варіант, за якого склад ради буде сформований виключно з таких членів. Окрім підвищення ефективності, це дозволить раді більш виважено здійснювати функції контролю і зайняти провідне місце в системі стримування та противагу банку.

Також важливим результатом є наявність позитивного впливу різноманітності освіти серед членів ради ($B_3 = 0,17$) і чисельності ради ($B_6 = 0,22$) на показник рентабельності власного капіталу. У контексті цього банкам доцільно збільшувати кількісний склад ради, долучавши членів із різними освітніми спрямуваннями. Такі дії дозволять підвищити колективну придатність цього органу.

Разом з тим ми також констатуємо, що гендерна різноманітність, різноманітність досвіду і національності серед членів ради суттєво не впливають на ефективність діяльності банку.

Висновки. За результатами аналізу тенденцій композиції ради встановлено:

- існування формального підходу, за якого «найбільш популярним» варіантом є склад ради з п'яти членів, троє з яких — незалежні. Натомість побудована модель дає змогу припустити, що збільшення кількості незалежних директорів матиме позитивний вплив на ефективність банківської діяльності;
- низький рівень представленості жінок у складі ради. Разом з тим дотримання гендерного балансу не має суттєвого впливу на рентабельність власного капіталу банку;
- наявність іноземних керівників та осіб зі значним рівнем управлінського досвіду залежить від розміру фінансової установи і структури власності банку, що може бути свідченням того, що залучення таких спеціалістів є дорогим процесом. Разом з тим не встановлено суттєвого впливу різноманітності досвіду та національності серед членів ради на ефективність банку;
- проблеми корпоративного управління в державних банках пов'язані з минулими підходами квотного принципу формування складу ради і браку мотивації у її членів, що певною мірою вплинуло на ефективність діяльності таких банків.

Практична значимість побудованої моделі полягає в тому, що для підвищення ефективності власної діяльності банкам слід розглянути варіанти розширення складу ради новими членами з відмінними освітніми напрямками та компетенціями. У контексті сучасних тенденцій діджиталізації ринку фінансових послуг, розвитку електронних каналів комунікації з клієнтами і використання складних скорингових моделей оцінки ризиків одним із варіантів є залучення спеціалістів із професійною технічною спеціальністю.

Література

- Jawadi, F., Arouri, M. H., Nguyen, D. K. Global financial crisis, liquidity pressure in stock markets and efficiency of central bank interventions. *Applied Financial Economics*. 2010. Vol. 20. № 8. P. 669—680.
- Lindè, A., Wallgren, E. The effects of organizational structure and rules on banks risk management — A comparative case study of three major banks in Sweden. Umeå, Sweden, 2012.
- Deegan C. Financial Accounting Theory. North Ryde, N.S.W. : McGraw-Hill Education (Australia) Pty. Ltd., 2014.
- Wan Yusoff W. F. Insight of Corporate Governance Theories. *Journal of Business & Management*. 2012. Vol. 1. № 1. P. 52—63.
- Kiel G., Nicholson G. Board Composition and Corporate Performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*. 2003. Vol. 11. № 3. P. 189—205.
- Babatunde Afolabi, Awoyemi Olanike Bosede, Atsuwa Ruth. (et al.). Corporate Governance, Banks Performance and Bank Crisis in Nigeria. *China — USA Business Review*. 2017. Vol. 16. № 4.
- Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. № 1. P. 20—47.
- Coleman P. T., Hacking A., Stover M., Fisher-Yoshida B., Nowak A. Reconstructing ripeness I: A study of constructive engagement in protracted social conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*. 2008. Vol. 26. № 1. P. 3—45.
- Zahra S. A., Pearce J. A. Boards of directors and corporate financial performance. A review and integrative model. *Journal of Management*. 1989. Vol. 15. № 2. P. 291—334.
- Dedu V., Chitan G. The Influence of Internal Corporate Governance on Bank Performance — An Empirical Analysis for Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 99. P. 1114—1123.
- Al-Baidhani A. M. The Effects of Corporate Governance on Bank Performance: Evidence from the Arabian Peninsula. CPA, MBA, Ph. D. Candidate Putra Business School / Universiti Putra Malaysia. 2013. September. P. 1—31.
- Kilic M. The Effect of Board Diversity on the Performance of Banks: Evidence from Turkey. *International Journal of Business and Management*. 2015. Vol. 10. № 9. P. 182—192.
- Witiastuti R. S., Semarang U. N., Suroso A. (et al.). Board diversity, risk and sustainability of Bank Performance. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2018. Vol. 7. № 4.
- Sobhy A., Ehab K. A. M., Hussain, M. M. Corporate Governance and Bank Performance: Experience with Ten Asian Countries. *SSRN Electronic Journal*. 2018. P. 1—39.
- Corporate governance principles for banks / Basel Committee on Banking Supervision : Guidelines. 2015. July 8. URL : www.bis.org.
- Källqvist R., Åremann R. Gender diversity on Swedish companies' board of directors. Jönköping, 2017. May.
- Fraga J., Silva V. Board diversity and firm performance: an empirical investigation in the Brazilian market. *Brazilian Business Review*. 2012. № 1. C. 55—77.
- Cigna G. P., Meziou A. Corporate Governance in Transition Economies Ukraine Country Report / European Bank. 2017. August. P. 412.
- Дані Національного банку України. URL : <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision>.

Статтю рекомендовано до друку 31.08.2020 © Рудевська В. І., Хлань Я. В.

References

- Jawadi, F., Arouri, M. H., & Nguyen, D. K. (2010). Global financial crisis, liquidity pressure in stockmarkets and efficiency of central bank interventions. *Applied Financial Economics*, 20 (8), 669—680. <https://doi.org/10.1080/09603100903493195>.
- Lindè, A., & Wallgren, E. (2012). The effects of organizational structure and rules on banks risk management — A comparative case study of three majorbanks in Sweden. Umeå, Sweden.
- Deegan, C. (2004). Financial Accounting Theory. North Ryde, N.S.W.: McGraw-Hill Education (Australia) Pty. Ltd.
- Wan Yusoff, W. F. (2012). Insight of Corporate Governance Theories. *Journal of Business & Management*, 1 (1), 52—63. <https://doi.org/10.12735/jbm.v1i1p52>.
- Kiel, G., & Nicholson, G. (2003). Board Composition and Corporate Performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11 (3), 189—205.
- Babatun de Afolabi, Awoyemi Olanike Bosede, Atsuwa Ruth, & Akomolafe John Kehinde. (2017). Corporate Governance, Banks Performance and Bank Crisis in Nigeria. *China — USA Business Review*, 16 (4). <https://doi.org/10.17265/1537-1514/2017.04.003>.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20—47.
- Coleman, P. T., Hacking, A., Stover, M., Fisher-Yoshida, B., & Nowak, A. (2008). Reconstructing ripeness I: A study of constructive engagement in protracted social conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*, 26 (1), 3—45.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance A review and integrative model. *Journal of Management*, 15 (2), 291—334.
- Dedu, V., & Chitan, G. (2013). The Influence of Internal Corporate Governance on Bank Performance — An Empirical Analysis for Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1114—1123. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.585>.
- Al-Baidhani, A. M. (2013). The Effects of Corporate Governance on Bank Performance : Evidence from the Arabian Peninsula. CPA, MBA, Ph. D. Candidate Putra Business School / Universiti Putra Malaysia. September. 1—31.
- Kilic, M. (2015). The Effect of Board Diversity on the Performance of Banks : Evidence from Turkey. *International Journal of Business and Management*, 10 (9), 182—192. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n9p182>.
- Witiastuti, R. S., Semarang, U. N., Suroso, A., Soedirman, U. J., Trinugroho, I., Maret, U. S., Rafinda, A., Soedirman, U. J., & Education, F. (2018). Board diversity, risk and sustainability of Bank Performance. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7 (4). [https://doi.org/10.9770/jssi.2018.7.4\(15\)CITATION](https://doi.org/10.9770/jssi.2018.7.4(15)CITATION).
- Sobhy, A., Ehab, K. A. M., & Hussain, M. M. (2018). Corporate Governance and Bank Performance: Experience with Ten Asian Countries. *SSRN Electronic Journal*, 1—39. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2900333>.

15. Basel Committee on Banking Supervision. (2015, July 8). Corporate governance principles for banks. Retrieved from www.bis.org.
 16. Källqvist, R., & Äremann, R. (2017, May). Gender diversity on Swedish companies' board of directors. Jönköping.
 17. Fraga, J., & Silva, V. (2012). Board diversity and firm performance: an empirical investigation in the Brazilian market. *Brazilian Business Review*, 1, 55—77. <https://doi.org/10.15728/bbrconf.2012.3>.
 18. Cigna, G. P., & Meziou, A. (2017, August). Corporate Governance in Transition Economies Ukraine Country Report. European Bank.
 19. Natsionalnyi bank Ukrainy. (n. d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision>.
- The article is recommended for printing 31.08.2020* © Rudevskya V., Khlan Ya.