СИЛАБУС
«КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ»

Тип	*вибіркова*	
Рівень вищої освіти	*другий (магістерський)*	
Рік навчання	*денна форма*	*заочна форма*
	1	1
Семестр	*денна форма*	*заочна форма*
	2	2
Кількість кредитів	*5*	
Мова викладання	*українська*	

Викладачі	*к.е.н., доцент Няньчук Н.Ю.*
Контактна інформація	

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО НАВЧАЛЬНУ ДИСЦИПЛІНУ

Вивчимо	Програма навчальної дисципліни передбачає вивчення сутності, цілей та сучасних засад корпоративного управління; дослідженні моделей корпоративного урядування, організаційної побудови та взаємодії органів управління компанії; узагальнення підходів до захисту прав інвесторів, забезпечення прозорості та ефективного внутрішнього контролю; набуття вмінь розробки обґрунтованих рішень щодо формування корпоративної стратегії, оптимізації структури власності та забезпечення сталого розвитку банків.
Навчимося	1. Здійснювати адаптацію та модифікацію існуючих наукових підходів і методів до конкретних ситуацій професійної діяльності (ПРН03). 2. Відшуковувати, обробляти, систематизувати та аналізувати інформацію, необхідну для вирішення професійних та наукових завдань в сфері фінансів та банківської справи (ПРН04). 3. Доступно і аргументовано представляти результати досліджень усно і письмово, брати участь у фахових дискусіях (ПРН06). 4. Застосовувати управлінські навички у сфері фінансів та банківської справи (ПР09). 5. Застосовувати поглиблені знання для обґрунтовування, ухвалення й оцінки управлінських рішень у сфері банківського нагляду, регулювання та ризиків банківської

	діяльності (ДПР 3.).		
Кількість годин за видами занять	*Види занять*	*Денна форма*	*Заочна форма*
	Лекції	12	8
	Практичні заняття	34	8
	Індивідуально-консультативна робота	8	10
	Самостійна робота	96	124
	УСЬОГО:	150	150
Методи викладання	лекції, індивідуальні завдання, кейсовий метод.		
Пререквізити	Базові знання з навчальних дисциплін: «Банківські операції», «Аналіз банківської діяльності», «Банківський менеджмент»		

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ТЕМА	ЗМІСТ
Тема 1. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА РЕГУЛЯТОРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	Еволюція та сучасні концепції корпоративного управління. Класичні та новітні теорії корпоративного управління (агентська теорія, теорія стейкхолдерів, теорія ресурсної залежності). Концепція ESG (Environment, Social, Governance) та сталий розвиток як новий стандарт корпоративного управління. Цифрова трансформація та корпоративне управління (використання AI, Big Data та блокчейн-технологій у прийнятті управлінських рішень). Порівняльний аналіз основних моделей корпоративного управління (англо-американська, континентальна/німецька, японська). Міжнародне та національне регуляторне середовище. Міжнародні стандарти та принципи корпоративного управління (Принципи корпоративного управління OECP/G20, директиви ЄС). Законодавча та нормативно-правова база України.
Тема 2. ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ АКЦІОНЕРІВ ТА СТРУКТУРА ВЛАСНОСТІ	Загальні збори акціонерів як вищий орган управління акціонерним товариством. Правовий статус, компетенція та роль Загальних зборів у системі органів управління АТ. Види Загальних зборів: річні (чергові) та позачергові збори. Порядок підготовки, скликання та проведення Загальних зборів (порядок денний, кворум, голосування). Сучасні формати проведення зборів: дистанційне (електронне) голосування та використання цифрових технологій. Процедура прийняття рішень та оскарження рішень Загальних зборів у судовому порядку. Структура власності акціонерного товариства та її вплив на корпоративне управління. Поняття, види та типологія структур власності (концентрована vs диперсована/розпорошена структура). Мажоритарні та міноритарні акціонери: баланс інтересів, розподіл контролю та конфлікти інтересів. Механізми захисту прав міноритарних акціонерів (кумулятивне

	голосування, право вимоги викупу акцій, акціонерні угоди). Прозорість структури власності: розкриття інформації про кінцевих бенефіціарних власників (КБВ) та значні пакети акцій Практичні аспекти та правове регулювання в Україні. Нормативно-правове регулювання діяльності Загальних зборів відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства». Особливості процедур Squeeze-out (примусовий викуп) та Sell-out (вимога продажу) у концентрованих структурах власності. Вплив депозитарної системи України на забезпечення реалізації прав акціонерів при проведенні зборів. Проблеми та перспективи вдосконалення інституту Загальних зборів та прозорості власності. Гармонізація українського законодавства з директивами ЄС щодо прав акціонерів (Shareholders' Rights Directive). Особливості здійснення прав акціонерами в умовах форс-мажорних обставин та воєнного стану.
Тема 3. НАГЛЯДОВА РАДА БАНКУ: ФОРМУВАННЯ, ФУНКЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ	Теоретико-правові засади функціонування Наглядової ради банку. Роль та місце Наглядової ради у дворевневій системі корпоративного управління банком. Нормативно-правове регулювання діяльності Наглядової ради (Закон України «Про банки і банківську діяльність», Положення НБУ). Специфіка банківського сектору: чому вимоги до органів управління банком суворіші за звичайні акціонерні товариства. Формування та склад Наглядової ради банку. Вимоги до членів Наглядової ради: професійна придатність (Fit & Proper), ділова репутація та фінансова незалежність. Роль та статус незалежних директорів (вимоги до частки незалежних членів у раді). Погодження кандидатів регулятором (НБУ) та процедура оцінки придатності. Комітети Наглядової ради банку: структура, завдання та функціонал (комітет з питань аудиту, ризиків, винагород, призначення). Ключові функції та обов'язки Наглядової ради. Стратегічний менеджмент: визначення бізнес-моделі, стратегії розвитку та схильності до ризику (Risk Appetite Framework). Контроль за системою внутрішнього контролю: взаємодія з внутрішнім аудитом, комплаєнсом та управлінням ризиками (Three Lines Model). Контроль діяльності Виконавчого органу (Правління): призначення, оцінка роботи, розробка політики винагород. Управління конфліктом інтересів та контроль за операціями з пов'язаними з банком особами (RPT). Оцінка ефективності та перспективи розвитку інституту Наглядової ради. Критерії та методики оцінки ефективності роботи Наглядової ради (внутрішнє оцінювання та залучення зовнішніх експертів). Особливості корпоративного управління та Наглядових рад у державних банках України. Виклики

	для Наглядових рад під час криз, воєнного стану та адаптація до вимог Базельського комітету і ЄС.
Тема 4. ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН (ПРАВЛІННЯ) ТА СИСТЕМА СТРИМУВАНЬ І ПРОТИВАГ	Теоретико-правові засади функціонування виконавчого органу в корпоративному управлінні. Правовий статус, компетенція та моделі виконавчого органу (колегіальний — Правління vs одноособовий — Генеральний директор). Розмежування функцій володіння та управління: агентська проблема (Agency Theory) та фідуціарні обов'язки керівництва (Duty of Care & Duty of Loyalty). Порядок формування, призначення та припинення повноважень членів Правління Операційне управління та внутрішній механізм роботи Правління. Розподіл обов'язків усередині колегіального органу (Голова Правління, CFO, COO, CRO та інші напрями). Регламентація процедури прийняття рішень та делегування повноважень (Authority Matrix / Delegation of Authority). Взаємодія Правління з іншими органами управління (Загальними зборами акціонерів та Наглядовою радою) Архітектура системи стримувань і противаг (Checks and Balances). Механізми контролю Наглядової ради за діяльністю Правління (погодження значних правочинів, затвердження бюджету, призначення та звільнення). Незалежні лінії захисту: роль внутрішнього аудиту, комплаєнсу та ризик-менеджменту у стримуванні виконавчого органу. Політика винагороди (Remuneration Policy) як інструмент мотивації та контролю (KPI, система відстрочення виплат та процедура повернення бонусів — Clawback). Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності членів Правління (операції із зацікавленістю, правочини з пов'язаними особами). Практика застосування та вдосконалення системи противаг в Україні. Особливості законодавчого регулювання діяльності Правління відповідно до Законів України «Про акціонерні товариства». Специфіка системи стримувань і противаг у банківському секторі. Типові помилки, ризики узурпації влади виконавчим органом та шляхи вдосконалення корпоративного контролю.
Тема 5. СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ: ТРИ ЛІНІЇ ЗАХИСТУ	Теоретичні засади системи внутрішнього контролю в корпоративному управлінні. Роль та місце внутрішнього контролю в системі корпоративного врядування (концепції COSO та міжнародні стандарти). Еволюція концепції: від «Трьох ліній оборони» до оновленої моделі «Трьох ліній» Інституту внутрішніх аудиторів (IIA). Принципи розподілу повноважень, відповідальності та підзвітності між учасниками корпоративних відносин. Структура та функціональний розподіл моделі «Трьох ліній». Перша лінія (Операційний менеджмент):

	бізнес-підрозділи як безпосередні власники ризиків та первинні контролери. Друга лінія (Спеціалізований контроль): функції ризик-менеджменту та комплаєнсу (розробка політик, моніторинг та методологічна підтримка). Третя лінія (Внутрішній аудит): забезпечення незалежності, об'єктивної оцінки та надання впевненості органів врядування. Роль Наглядової ради (Аудиторського комітету) та Правління у забезпеченні функціонування та координації всіх ліній. Корпоративні механізми забезпечення ефективності та незалежності ліній захисту. Забезпечення незалежності Третьої лінії: подвійна підзвітність внутрішнього аудиту (функціональна — Наглядовій раді, адміністративна — CEO). Синергія та обмін інформацією: запобігання дублюванню функцій та усунення «сліпих зон» у контролі. Роль корпоративної культури, етики та Tone at the Top у функціонуванні системи внутрішнього контролю. Практика впровадження та тенденції розвитку в Україні. Нормативно-правове регулювання та вимоги регуляторів (НБУ, НКЦПФР) щодо побудови систем контролю в акціонерних товариствах і банках. Особливості застосування моделі трьох ліній у державних підприємствах (COE) та компаніях приватного сектору. Цифровізація внутрішнього контролю (GRC-системи) та виклики адаптації системи до умов кризи та воєнного стану.
Тема 6. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ, КОМПЛАЄНС-КУЛЬТУРА ТА ESG-УПРАВЛІННЯ	Управління конфліктом інтересів у системі корпоративного врядування. Сутність, види та джерела виникнення конфлікту інтересів у корпоративних відносинах (між акціонерами, Наглядовою радою та Правлінням). Механізми виявлення, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів (розкриття інформації, утримання від голосування, політика подарунків). Контроль та правове регулювання правочинів із зацікавленістю (RPT) та операцій із пов’язаними особами. Формування корпоративної комплаєнс-культури. Комплаєнс-система як елемент корпоративного управління: цілі, задачі та функції комплаєнс-офіцера. Забезпечення Tone at the Top (тон згори): роль органів врядування у формуванні етичного середовища. Внутрішні корпоративні стандарти та інструменти: Кодекс етики, антикорупційна політика та інститут викривачів (Whistleblowing). Оцінка комплаєнс-ризиків та методи вимірювання ефективності комплаєнс-культури. ESG-управління (Environment, Social, Governance) як новий стандарт корпоративної відповідальності. Еволюція концепції ESG та її інтеграція в корпоративну стратегію компанії. Компоненти ESG. Нефінансова

	звітність (ESG-reporting) та стандарти розкриття інформації (GRI, SASB, TCFD, директиви ЄС CSRD). Синергія комплаєнсу, ESG та врегулювання конфліктів: український та міжнародний досвід. Вплив ESG-показників та комплаєн. -репутації на інвестиційну привабливість та вартість компанії. Особливості впровадження комплаєнс-стандартів та ESG-принципів в українських компаніях (вимоги НБУ, НКЦПФР та процес євроінтеграції). Трансформація корпоративного управління під впливом сучасних викликів (стійкість у кризових умовах, відбудова та відповідальне інвестування).

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА ТА НАВЧАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ

1. Няньчук Н.Ю., Шевченко О. Ю. Управління проблемними активами в банківській системі України: виклики та шляхи вирішення. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2025. - № 6 (331), С. 45-51. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-45-51.
2. Няньчук Н.Ю. Теоретико-методологічні аспекти системи кредитного ризик-менеджменту в банках. Розділ 5. Сучасні детермінанти управління банківськими ризиками: колективна монографія / За ред. В.В. Коваленко. Одеса, ОНЕУ, 2022. 331 с. URL: https://fileview.fwdcdn.com/?url=https%3A%2F%2Fmail.ukr.net%2Fapi%2Fpublic%2Ffile_view%2Flist%3Ftoken%3DcY7hnHiUj1E2yb_h46ovmGWdkD-7PPsUpCL86-8XxyWDwBeF9bK6ZrzoE3E3sfLDSTIBU1mp-riAivDHh9N3G4PVCnxdbeuw_cGKPqWiwIGHqbw%253ADagXfD57gHZv1vac%26r%3D1655453911704&default_mode=view&lang=uk#start=0.
3. Няньчук Н.Ю. Аналіз підходів до оцінки репутаційного ризику діяльності банку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2020. № 45/2020. С.166-174.
4. Ділова репутація банків в умовах цифрової трансформації фінансового ринку/за ред. Л.В. Кузнєцова, А.І. Христін, Н.Ю. Няньчук та ін. Харків: «Диса Плюс», 2020, 320 с.
5. Банківське кредитування корпоративного сектору економіки в умовах циклічності/Л.В. Кузнєцова, Л.В. Жердецька, Д.Ю. Кретов, Н.Ю. Няньчук та ін. Харків: «Диса Плюс», 2018, 280 с.
6. Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Кредитний менеджмент» для магістрантів 1 року навчання спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»(Укл. Н.Ю. Няньчук – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2021 р., 87 с.)
7. Методичні вказівки до виконання індивідуального завдання «Методичні підходи до стрес-тестування кредитного ризику банків України» з дисципліни «Кредитний менеджмент» для магістрантів 1 року навчання спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»(Укл. Н.Ю. Няньчук – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2021 р., 53 с.)
8.

ПОЛІТИКА ОЦІНЮВАННЯ

Загальна політика	Здобувач освіти зобов'язаний відвідувати всі заняття згідно з розкладом. Дотримуватися етики поведінки. Працювати з навчальною літературою, з літературою на електронних носіях та в інтернеті. У разі пропуску лекційних занять проводиться усна співбесіда за темою. Відпрацьовувати практичні заняття. Виконати індивідуальне завдання.

Політика щодо дедлайнів та перескладання	Роботи, які здаються із порушенням термінів, не зараховуються.
Політика щодо академічної доброчесності	Усі письмові роботи перевіряються на наявність плагіату й допускаються до захисту із коректними текстовими запозиченнями не більше ніж 20 %. Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час онлайн тестування.

ОЦІНЮВАННЯ

(форма контролю – іспит)

Нарахування балів		
Види робіт	**Бали**	
	денна	**заочна**
Обов'язкові		
Активна участь у роботі на практичних заняттях	10	10
Підготовка та виконання контрольної роботи № 1 за темами 1-3 дисципліни	15	15
Підготовка та виконання контрольної роботи № 2 за темами 4-6 дисципліни	15	15
Виконання 2-х індивідуальних завдань за темами 1-7	60	60
Вибіркові		
Написання наукової статті з актуальних проблем кредитного менеджменту менеджменту	30	30
Підготовка доповіді на студентську конференцію університетського, регіонального або міжрегіонального рівня	20	20
Підготовка аналітичної записки за результатами аналізу нестандартної, складної ситуації з кредитного менеджменту з описом проблеми, яка склалася, оцінкою її причин, переліком варіантів розвитку можливих подій, пропозицій шляхів рішення проблеми.	20	20
Усього балів у семестрі	макс. 100	макс. 100
Підсумковий контроль – залік	мін 60	мін 60