

УДК 005.334:336.71:355.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/СMI/D2026-18-18>**Пуліна Т.В.**доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2672-8281>**Тесленок І.М.**кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8495-5167>**Тимошенко В.В.**аспірант,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8441-7019>

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено трансформацію корпоративного управління банків в умовах воєнного стану як відповідь на зміну характеру ризиків, темпів управлінських рішень і вимог до забезпечення стійкості банківської системи. Обґрунтовано, що повномасштабна війна сформувала нову конфігурацію загроз для банківського сектору, у якій фінансові, операційні, кадрові та кіберризики діють одночасно й посилюють один одного. За таких умов традиційні моделі корпоративного управління, орієнтовані переважно на періодичний контроль фінансових показників, дотримання регламентів і постфактум-аналіз, виявляються недостатніми для забезпечення безперервності діяльності та керування банком. Визначено, що ключова проблема полягає у розриві між формальною наявністю елементів корпоративного управління та фактичною спроможністю органів управління ухвалювати своєчасні, узгоджені й підконтрольні рішення в умовах тривалих шоків. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до корпоративного управління в банківській сфері та показано, що сучасний науковий дискурс доцільно умовно поділяти на довоєнний і після 24 лютого 2022 року. Якщо у довоєнних працях корпоративне управління розглядалося переважно як система норм, процедур, розподілу повноважень і контрольних механізмів, спрямованих на прозорість, баланс інтересів і відповідність міжнародним стандартам, то після початку повномасштабної агресії дослідницький фокус змістився у бік адаптивності, сценарного управління, кризової, операційної та кіберстійкості. Сформовано інтегровану модель «єдиного контуру стійкості», яка поєднує стратегічний, оперативний і контрольний контури управління в єдиній архітектурі ухвалення та реалізації рішень. Для оцінювання результативності трансформації розроблено систему показників ефективності за трьома блоками: підзвітність і управлінська дисципліна, операційна та кіберстійкість, фінансова стійкість і керування ризиків. Також виокремлено два прикладні інструменти – матрицю тригерів як перелік ключових подій, порогів і відповідей банку та пакети управлінських рішень як уніфіковані набори дій для різних типів кризових ситуацій. Показано, що впровадження моделі «єдиного контуру стійкості» переводить корпоративне управління банку з режиму реакції на звітність у режим управління подіями, у якому швидкість рішень стає вимірюваною, підзвітність не втрачається, а стійкість банку забезпечується як єдиний фінансово-операційно-кібернетичний контур. Це дає змогу поєднати оперативність управлінських рішень із якістю контролю та створює підґрунтя для підвищення стійкості банків в умовах воєнного стану.

Ключові слова: корпоративне управління, банківська система, операційна стійкість, кіберстійкість, Наглядова рада, Правління, управлінські рішення, воєнний стан.

Pulina Tetiana, Teslenok Iryna, Tymoshenko Vitalii

National University Zaporizhzhia Polytechnic

TRANSFORMATION OF CORPORATE GOVERNANCE OF BANKS UNDER MARTIAL ARTS

The article examines the transformation of bank corporate governance under martial law as a response to changes in the nature of risks, the pace of managerial decision-making, and the requirements for the resilience of the banking system. It is substantiated that the full-scale war has created a new configuration of threats for the banking sector, in which financial, operational, personnel, and cyber risks act simultaneously and reinforce one another. Under such conditions, traditional corporate governance models, focused mainly on periodic monitoring of financial indicators, compliance with regulations, and ex post analysis, prove insufficient to ensure business continuity and effective bank governance. It is determined that the key problem lies in the gap between the formal existence of corporate governance elements and the actual ability of governing bodies to make timely, coordinated, and controlled decisions under prolonged shocks. The evolution of scholarly approaches to corporate governance in the banking sector is analyzed, showing that contemporary academic discourse can reasonably be divided into the pre-war period and the period after February 24, 2022. While pre-war studies mainly viewed corporate governance as a system of rules, procedures, distribution of powers, and control mechanisms aimed at transparency, balance of interests, and compliance with international standards, after the outbreak of the full-scale aggression the research focus shifted toward adaptability, scenario-based management, crisis, operational and cyber resilience. An integrated “single resilience contour” model has been developed, combining the strategic, operational control layers of governance. To assess the effectiveness of

this transformation, a system of performance indicators has been designed around three blocks: accountability and managerial discipline, operational and cyber resilience, and financial resilience and risk manageability. In addition, two practical tools are identified: a trigger matrix as a list of key events, thresholds, and the bank's response measures, and management decision packages as standardized sets of actions for different types of crisis situations. It is shown that the implementation of the "single resilience contour" model shifts bank corporate governance from a reporting-response mode to an event-management mode, in which decision-making speed becomes measurable, accountability is preserved, and the bank's resilience is ensured as a unified financial, operational, and cybernetic contour. This makes it possible to combine managerial responsiveness with control quality and creates a foundation for strengthening bank resilience under martial law.

Keywords: corporate governance, banking system, operational resilience, cyber resilience, Supervisory Board, Management Board, managerial decision-making, martial law.

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні спостерігається значна зміна природи загроз і темпів управлінських рішень у банківському секторі. Зовнішні середовище в умовах війни одночасно підвищує волатильність фінансових потоків, ускладнює прогнозування якості активів, посилює ризики перерв у роботі критичної інфраструктури та загострює кіберзагрози. За цих умов традиційні, переважно «планово-регламентні» практики корпоративного управління, сформовані для відносно стабільних ринків, виявляються недостатніми: вони часто орієнтовані на періодичний контроль і постфактум-аналіз, тоді як війна вимагає превентивності, високої швидкості, безперервного нагляду за операційною стійкістю та здатності ухвалювати рішення в ситуації невизначеності.

Проблема полягає в розриві між формальними елементами корпоративного управління і фактичною управлінською спроможністю банку забезпечувати стійкість у режимі тривалих шоків. Наглядові ради та правління стикаються з необхідністю переосмислення ролей і меж відповідальності: з одного боку, потрібно зберігати контроль, прозорість і підзвітність, з іншого – забезпечувати оперативність рішень, які впливають на капітал, ліквідність, кредитну політику, ризик-апетит, безперервність сервісів і захист клієнтів.

Додатковий вимір проблеми формує управління людським капіталом і організаційною структурою в умовах мобілізації, релокації та дефіциту критичних компетенцій. Банки вимушені одночасно підтримувати безперервність ключових процесів і перебудовувати внутрішні контури контролю. Як результат, корпоративне управління набуває рис адаптивної системи, однак залишаються недостатньо опрацьованими питання, які саме інституційні зміни забезпечують цю адаптивність без втрати якості контролю та відповідності вимогам регулятора.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі дослідження корпоративного управління в банківській сфері доцільно умовно поділяти на довоєнний період і період після 24 лютого 2022 року, адже повномасштабне вторгнення РФ стало системним «розривом» інституційного середовища та змінило критерії якості управління. До 2022 року корпоративне управління здебільшого трактували як систему норм, процедур і контролів, спрямовану на прозорість, баланс повноважень, зниження конфліктів інтересів і узгодження з міжнародними стандартами в умовах відносної прогнозованості. Після 2022 року дослідницький фокус змістився до адаптивності та стійкості: корпоративне управління розглядають як механізм забезпечення безперервності діяльності банку під тривалими шоками, з акцентом на сценарне управління, швидку ескалацію рішень, операційну й кіберстійкість

та інтеграцію ризик-менеджменту, комплаєнсу і внутрішнього контролю в контури кризового управління. Отже, такий поділ є методологічно обґрунтованим, оскільки відображає зміну умов функціонування банків і трансформацію управлінських пріоритетів від «процедурної відповідності» до керованої стійкості.

У працях українських дослідників корпоративного управління багато уваги приділяється нормативно-правовим питанням та інституційній рамці корпоративного управління. Так, А. Кравчук корпоративне управління в банківській сфері розглядає насамперед як категорію правового регулювання та як інституційний каркас, що має забезпечувати баланс повноважень і підзвітності між радою, правлінням і контрольними функціями [8]. М. Єщенко та І. Сафронської розкривають корпоративне управління в банках як процес стратегічного розвитку та контролю виконання, що ґрунтується на розмежуванні функцій між власниками та менеджментом, залучаючи регулятора й інших стейкхолдерів [6]. Втім, формалізація правил не гарантує керованості, якщо не визначено, як ці правила працюють у кризовій динаміці війни (швидкі ескалації, неповні дані, конфлікти інтересів, пріоритетність безперервності сервісів).

Значну частину досліджень становлять праці, присвячені теоретичному моделюванню корпоративного управління банків, зокрема А. Пуш, І. Мігус, Н. Наконечна [13] дають розгорнуту порівняльну типологію моделей корпоративного управління та показують, як культурні, регуляторні й економічні чинники впливають на архітектуру управління банками. Ці дослідження важливі як теоретична «платформа» трансформації корпоративного управління, але вони переважно описують статичні моделі та їхні атрибути. Воєнний контекст потребує пояснень, як саме змінюється модель корпоративного управління, коли ризики стають комбінованими, а час управлінської реакції скорочується до годин.

За час з 2022 по 2025 рр. почало з'являтися багато досліджень, присвячених пошуку шляхів трансформації корпоративного управління задля забезпечення стійкості та гнучкості банківської системи. І. Ясіновська та Л. Шеремет концентрують увагу на управлінні банківськими ризиками «в умовах війни», підкреслюючи необхідність комплексного підходу та інтеграції ризик-управління у стратегічне й оперативне планування [17].

Борисова Л.С. та Волкова М.С. пропонують практичну ідею адаптивної організаційної структури (кризовий комітет/штаб), де представники ключових функцій, включно з кібербезпекою та комплаєнсом, обмінюються критичною інформацією та забезпечують ескалацію проблем за протоколами [3]. Водночас питання корпоративного управління у авторів радше

імпліцитне: не деталізовано, як кризовий штаб підпорядковується правлінню/ раді, як фіксуються межі відповідальності, як запобігають конфлікту інтересів і «розмиванню» підзвітності під час надзвичайних режимів.

Я. Белінська та Ю. Коваленко як інструмент трансформації корпоративного управління розглядають стрес-тестування з акцентом на еволюцію після фінансової кризи, ролі сценаріїв і необхідності адаптації методів до реалій воєнного стану [1].

Отже, існуючі дослідження або нормують корпоративне управління [2, 5, 8, 18–19], або досліджують його особливості в банківській сфері [9–12, 20], або описують моделі та аналізують ризики/стрес-тести [4, 7, 15–17], проте бракує цілісної концепції трансформації корпоративного управління банків у режимі воєнного стану як адаптивної системи швидких рішень, що одночасно підтримує підзвітність, операційну і фінансову стабільність. Попри суттєвий доробок, з погляду теми трансформації корпоративного управління банків у воєнний час залишаються невизначеними питання які саме елементи корпоративного управління мають змінитися і як вимірювати результативність цих змін.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Метою статті є визначення ключових елементів корпоративного управління, які потребують змін задля трансформації корпоративного управління банків в умовах воєнного стану як адаптивної системи управлінських рішень, що забезпечує одночасне збереження підзвітності, операційної стійкості та фінансової стабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна змінює не лише інтенсивність ризиків в банківській сфері, а й їхню структуру. І тому, корпоративне управління має еволюціонувати від моделі, що переважно контролює фінансові показники через періодичні звіти, до моделі, яка одночасно управляє фінансовою, операційною та кіберстійкістю як єдиним контуром.

Трансформацію корпоративного управління банків в умовах воєнного стану слід розглядати як перехід до адаптивної системи швидких управлінських рішень, де:

- рішення ухвалюються на основі сценаріїв і тригерів, а не лише «планового циклу»;
- контроль результативності зміщується від постфактум-аналізу до моніторингу в режимі, близькому до реального часу;
- межі відповідальності між Наглядовою радою, Правлінням і контрольними функціями фіксуються таким чином, щоб забезпечити одночасно оперативність і підзвітність.

У цьому контексті ключовим стає поняття «управлінської швидкості» як здатності органів управління переводити сигнал ризику в управлінське рішення за визначений проміжок часу [11]. Проте «швидкість» не може бути самоціллю: вона повинна бути інституційно обмежена правилами підзвітності, прозорості й контролю. Тому предметом трансформації є не тільки прискорення реакцій, а й створення умов, коли прискорення не руйнує контроль.

Перший блок змін стосується того, як Наглядова рада і Правління розподіляють ролі у кризовій динаміці. Воєнний контекст потребує чіткого розмежування:

- Наглядова рада визначає «рамку допустимості» (ризик, критичні пороги, стратегічні пріоритети),

затверджує кризові протоколи та контрольне виконання;

- Правління забезпечує оперативне управління та реалізацію рішень.

Практична проблема полягає в тому, що в умовах тривалої кризи межа між стратегічним і оперативним в корпоративному управлінні стирається: рішення щодо лімітів, сегментів кредитування, доступності сервісів і комунікацій можуть вимагати одночасно швидкості й наглядового контролю. Тому доцільно інституціоналізувати протокол передачі управлінських рішень, який відповідає на питання: які події автоматично піднімаються на рівень Правління, які – на рівень профільного комітету Наглядової ради, а які – на рівень всієї ради. Такий протокол має бути формалізований у внутрішніх документах і підкріплений часовими нормативами.

У воєнний час у корпоративному управлінні посилюється роль комітетів як механізму «вузької спеціалізації» та швидкої підготовки рішень. Однак традиційна конфігурація комітетів може виявитися недостатньою без чіткого фокуса на операційній і кіберстійкості, а отже, трансформація корпоративного управління передбачає:

- розширення компетенцій комітету з ризиків на операційну стійкість і кіберризиків або створення підкомітету/окремого напрямку;

– введення регулярного розгляду інцидентів доступності, результатів навантажувальних тестів на IT-інфраструктуру банку, стану резервування критичних сервісів;

- посилення взаємодії комітету з аудиту з питаннями внутрішнього контролю в кризових протоколах.

Війна як ризик якісно відрізняється від звичних для банківської сфери кризових чинників: у сучасній практиці корпоративного управління України вона не має сталих аналогів за масштабом, тривалістю та поєднанням фінансових, інфраструктурних і кіберзагроз. Саме тому традиційні моделі управління, побудовані для відносно передбачуваного середовища, виявляються обмеженими: вони здебільшого фіксують «як працює процес» у нормальних умовах, але не визначають, як має діяти організація під час критичних подій, коли рішення потрібно ухвалювати швидко, в умовах дефіциту часу та неповної інформації. У цих умовах пошук нових моделей стійкості зумовлює необхідність переходу до політик нового типу – таких, що не лише регламентують процедури, а й містять чіткі правила управлінської поведінки в режимі шоку, зокрема включають:

- сценарії та допуски, критичні відхилення;
- тригери – події, які запускають управлінську реакцію;
- набори дій, які необхідно виконати в тих, чи інших умовах;
- відповідальних осіб і рівень ескалації;
- показники результативності.

Значною проблемою банківської сфери сьогодні є зростання ризиків фрагментації, коли підрозділи банку можуть діяти «кожен у своєму темпі»: бізнес хоче вирішувати все швидко, служби контролю закликають не ризикувати, а аудит зосереджується на перевірках. Якщо їхні дії не узгоджені, банк або починає затягувати рішення, або, навпаки, ухвалює їх надто поспішно і без належного контролю. Отже, транс-

формація корпоративного управління означає, що всі служби банку мають працювати як одна команда. Тоді контроль не гальмує роботу, а допомагає – рішення ухвалюються швидко й без зайвих ризиків.

Окремою площиною трансформації є кадрова стійкість. Мобілізація, релокація та дефіцит кваліфікованих кадрів змінюють структуру ризиків, унаслідок чого банк може втрачати управлінську спроможність через розрив ланцюгів компетенцій. Тому корпоративне управління має включати:

- політику наступництва для ключових управлінських і критичних операційних ролей;
- резервування компетенцій у кібербезпеці, управлінні інцидентами, у сфері платіжних операцій;
- механізми швидкого перерозподілу функцій між командами та локаціями;
- критерії оцінки управлінської готовності персоналу до роботи у кризових ситуаціях.

Водночас перелічені напрями змін потребують єдиної інтегрованої моделі, яка забезпечує узгодженість рішень і дозволяє вимірювати результативність трансформації не лише за наявністю політик чи комітетів, а за фактичними управлінськими результатами [12]. Такою моделлю може стати «єдиний контур стійкості», що поєднує фінансову, операційну, кадрову та кіберстійкість у єдиній архітектурі корпоративного управління й запроваджує режим «сценарії → тригери → рішення → контроль виконання» (рис. 1).

Пропонована модель ґрунтується на трьох взаємопов'язаних контурах, які мають працювати синхронно:

а) Стратегічний контур – Наглядова рада – затверджує «рамку допустимості» (ризик, критичні пороги, пріоритети безперервності), встановлює правила передачі управлінських питань на вищий рівень, визначає вимоги до прозорості та підзвітності, контролює виконання.

б) Оперативний контур – Правління – ухвалює і реалізує рішення за тригерами, керує ресурсами та процесами, забезпечує безперервність критичних сервісів, координує кризові команди.

в) Контрольний контур – забезпечує попередню оцінку допустимості рішень (до ухвалення), контроль виконання (після ухвалення) і перевірку дотримання погодженого порядку та відповідальності.

Єдналим елементом моделі є «Ядро управлінських рішень» – уніфікований набір документів, які супроводжують кожне ключове рішення у воєнний час: коротка оцінка ризику, альтернативи, відповідальні, строки, контрольні точки, критерії завершення. Це забезпечує кероване прискорення: рішення ухвалюються швидко, але залишають «цифровий слід» підзвітності.

Модель передбачає три режими роботи корпоративного управління:

- плановий режим (нормальний цикл): періодичні звіти, планові ліміти, заплановані засідання;
- тригерний режим (ускладнення): автоматичний запуск управлінської реакції за умови настання певної ключової події;
- кризовий режим (інцидент/ критична ситуація): тимчасова зміна процедур (скорочені строки ухвалення, спеціальні засідання, режим деградації серві-

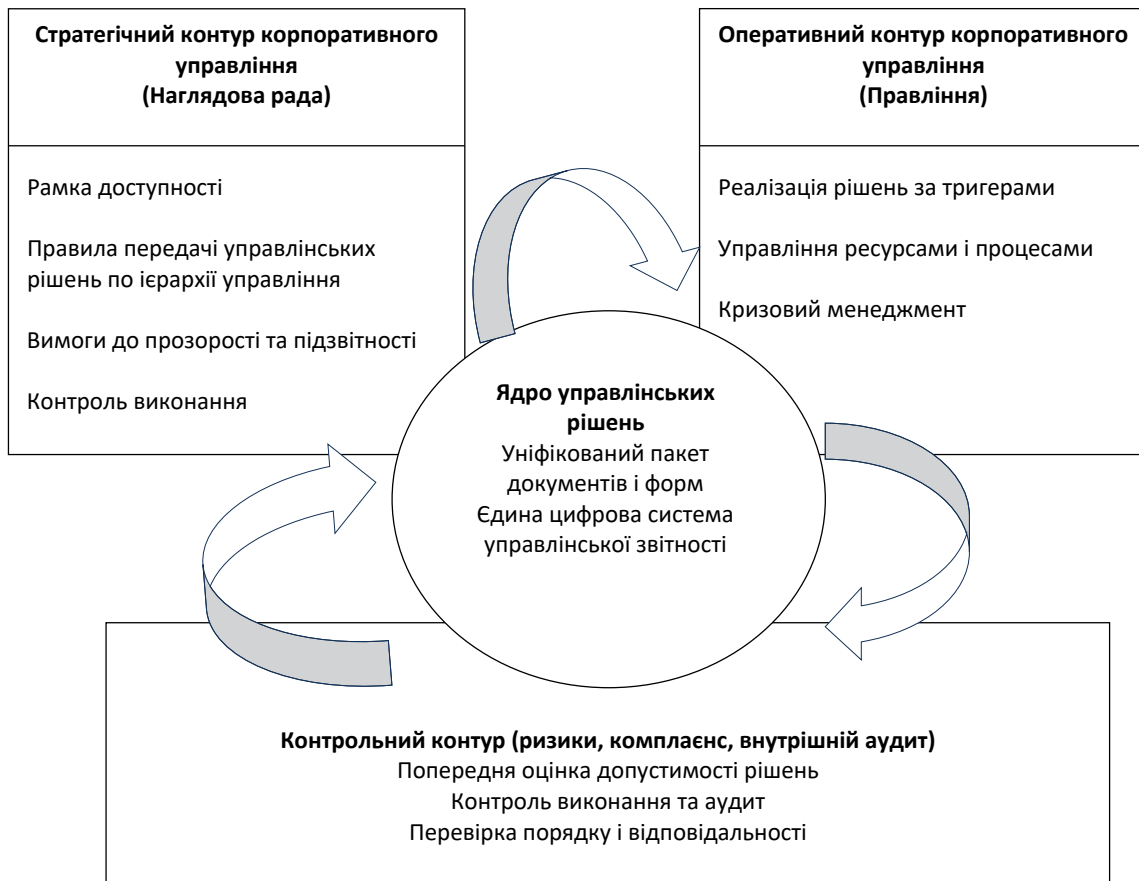


Рис. 1. Модель єдиного контуру стійкості корпоративного управління в умовах воєнного стану

сів), але із збереженням мінімального пакета підзвітності.

Перехід між режимами має бути формалізований, коли визначаються порогові значення, які переводять банк із планового в тригерний, а з тригерного – у кризовий режим (наприклад, рівень недоступності критичних сервісів, ознаки DDoS-атаки, аномальні відтоки ліквідності, різка деградація якості портфеля тощо).

Для оцінювання ефективності трансформації пропонується система показників ефективності, розбита на три блоки:

- підзвітність та управлінська дисципліна (інтеграція корпоративного управління): частка рішень із повним пакетом обґрунтувань, своєчасність передачі питань на вищий рівень, прозорість виконання рішень, рівень відповідальності;

- операційна та кіберстійкість: час до моменту з'ясування проблеми, що виникла, час на відновлення критичних сервісів, доступність критичних функцій банку, кількість подій із різким зростанням звернень, кількість пройдених стрес-тестів;

- фінансова стійкість та керованість ризиків: утримання порогів ліквідності в критичних умовах, частота перевищення встановлених лімітів ризику та швидкість їх коригування.

Показники мають бути сформульовані таким чином, щоб їх можна було контролювати на рівні Наглядової ради та Правління.

Для ефективного впровадження моделі «єдиного контуру стійкості» корпоративного управління пропонується впровадити такі інструменти як «матриця тригерів» та «пакет управлінських рішень», які будуть використовуватися стратегічним, оперативним та контрольним рівнями корпоративного управління.

Матриця тригерів – перелік ключових подій, порогів і відповідей банку, наприклад DDoS/ознаки кібератаки або недоступність платежів чи доступу до рахунків. Приклад матриці наведено в таблиці 1.

Пакет управлінських рішень – уніфіковані набори «готових» рішень, які не вигадують у момент кризи, а активують за умовами:

- пакет для кіберінциденту;
- пакет для операційного збою;
- пакет для ліквіднісного шоку;
- пакет для погіршення якості портфеля.

Кожен пакет містить перелік дій, відповідальних, часові нормативи, формат комунікації, показники завершення.

Впровадження моделі «єдиного контуру стійкості» переводить корпоративне управління з режиму «реакції на звіт» у режим «управління подіями». У такій системі:

- швидкість стає вимірюваною (через часові нормативи і ключові показники ефективності);
- підзвітність не втрачається (через рішення-пакет і прозорі контрольні точки);
- стійкість управляється як єдиний контур (фінансова, операційна і кібер), що відповідає реальній структурі загроз воєнного часу.

Таким чином, запропонована модель трансформації корпоративного управління дозволяє інституційно поєднати оперативність управлінських рішень з якістю контролю, а також створює інструментарій для вимірювання результативності змін.

Висновки. Отже, в умовах воєнного стану корпоративне управління банків уже не може залишатися суто формалізованою системою контролю, орієнтованою переважно на періодичну звітність і дотримання процедур. Війна змінює не лише масштаб ризиків, а й логіку їх прояву, тому стійкість банку дедалі більше залежить від здатності органів управління діяти швидко, узгоджено та в межах чітко визначеної відповідальності. Саме тому трансформація корпоративного управління має орієнтуватися на уточнення ролей Наглядової ради і Правління, посилення ролі комітетів, інтеграцію операційної та стійкості до системи управління. Об'єднує всі ці ролі модель «єдиного контуру стійкості», яка дозволяє розглядати корпоративне управління банку як систему управління подіями, а не лише систему реагування на звітні показники, а також задає цілісну логіку дій у кризових умовах від виявлення тригера до ухвалення рішення, контролю виконання та оцінювання результату.

Водночас окремі аспекти порушеної проблематики потребують подальшого наукового опрацювання. Насамперед це стосується емпіричної апробації запропонованої моделі на прикладі банків різних форм власності, розроблення кількісних методів оцінювання зрілості корпоративного управління в умовах воєнного стану, а також деталізації галузевих і внутрішньобанківських тригерів. Подальшого дослідження також потребують питання вимірювання управлінської швид-

Таблиця 1

Приклад Матриці тригерів

Подія / тригер	Поріг/умова спрацювання	Ключові дії банку	Кому повідомляємо і як швидко
DDoS / ознаки кібератаки	Підтверджені ознаки атаки або різке зростання шкідливого трафіку, що впливає на доступність	1) Увімкнення резервних каналів/маршрутів. 2) Фільтрація трафіку/ підсилення захисту. 3) Пріоритизація критичних функцій (платежі/ рахунки/ підтвердження). 4) Обмеження «другорядних» функцій 5) Запуск інцидент-штабу.	Правління; профільний член Наглядової ради, комітет з ризиків; відповідальні за IT/кібер. Комунікація з клієнтами. Повідомлення керівництву до 15 хв, статус-оновлення клієнтам кожні 30–60 хв або частіше
Недоступність платежів / доступу до рахунків	Недоступність критичних функцій понад певного часу (10–15 хв) або падіння успішності операцій нижче порогу	1) Відключення другорядних функцій. 2) Перемикання на резервні компоненти. 3) Розширення підтримки (контакт-центр/чат). 4) Пріоритет відновлення «ядра сервісу». 5) Фіксація причини та плану відновлення.	Правління; операційний директор; за потреби – комітет Наглядової ради з ризиків. Клієнтам кожні 20–30 хв.

кості, оцінювання ефективності взаємодії Наглядової ради, Правління і контрольних функцій у кризових ситуаціях, а також адаптації міжнародних стандартів

корпоративного управління до українських реалій триваллої війни, інфраструктурних обмежень і підвищених ризиків.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Белінська Я.В., Коваленко Ю.М. Стрес-тестування банків в Україні: розвиток методології та майбутні виклики в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 348–356. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-348-356>
2. Беляневич О.А., Мягкий А.В. Корпоративне управління за законодавством України: теоретико-прикладні проблеми: монографія. Київ: НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2017. 320 с.
3. Борисова Л.С., Волкова М.С. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113>
4. Голівер В.П. Удосконалення рейтингової оцінки якості корпоративного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 76–81.
5. Гриценко Р.А. Реформа корпоративного управління як чинник інституціоналізації довіри до державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.12>
6. Єщенко М., Сафронська І. Корпоративне управління у банківському секторі національної економіки: проблеми та шляхи їх вирішення. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3. С. 148–157. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03
7. Колодізев О. М., Коцюба О. В. Розвиток теоретичних основ забезпечення фінансової стабільності банку за результатами морфологічного аналізу сутності поняття «комплаєнс». *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 365–373.
8. Кравчук А.Д. Корпоративне управління у сфері функціонування банківської системи в Україні: теоретико-прикладні аспекти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. №7. С. 169–171. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-7/41>
9. Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 619–626.
10. Польова О.Л., Барда Л.В. Організація системи корпоративного управління в банківському секторі України. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 34–38.
11. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134–142.
12. Пуліна Т.В., Тесленко І.М., Носов М.П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>
13. Пуш А., Мігус І., Наконечна Н. Основні моделі корпоративного управління в банківських установах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 204–216. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-204-216>
14. Романюк В.М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195>
15. Сівкова К.О. Міжнародні стандарти організації комплаєнс-контролю в банках. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 6 (17). С. 582–586.
16. Шелудько С.А., Єгорова А.С. Сутність комплаєнсу та його місце в банківському ризик-менеджменті. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 173–177.
17. Ясіновська І.Ф., Шеремета Л.М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 11. С. 237–246. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-237-246>
18. Шмиголь Н., Антонюк А., Шмиголь С., Кузьмін В. Регуляція та дерегуляція: баланс між керуваністю та свободою підприємницької діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 6. С. 44–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-6-8>
19. Шмиголь Н., Гальцова О., Крилов Д., Семенов А. & Шапошников К. (2021). Assessment of the prospects for restoring the financial security of the state. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, № 5(40), Pp. 226–235.
20. Alatassi B., Letza S. Best practice in bank corporate governance: The case of Islamic Banks. *Economics and Business Review*. 2018. № 4(4). Pp. 115–133.

REFERENCES

1. Belinska Ya.V., Kovalenko Yu.M. (2025) Stres-testuvannia bankiv v Ukraini: rozvytok metodolohii ta maibutni vyklyky v umovakh nevyznachenosti [Stress testing of banks in Ukraine: development of methodology and future challenges in conditions of uncertainty]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 348–356.
2. Belyanovich O., Myagkyi A. (2017) Korporatyvne upravlinnia za zakonodavstvom Ukrainy: teoretyko-prykladni problemy [Corporate Governance under the Law of Ukraine: Theoretical and Applied Problems]. Academician F. Burchak Research Institute of Private Law and Entrepreneurship of the National Academy of Sciences of Ukraine. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Borysova L.Ie., Volkova M.S. (2024) Upravlinnia bankivskymy ryzykamy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Banking risk management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113>
4. Holiver V.P. (2018) Udoshkonalennia reitynhovoi otsinky yakosti korporatyvnoho upravlinnia [Improving the rating assessment of corporate governance quality]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 76–81.
5. Hrytsenko R.A. (2024) Reforma korporatyvnoho upravlinnia yak chynnyk instytutsionalizatsii doviry do derzhavnoi vlady [Corporate governance reform as a factor in institutionalizing trust in state power]. *Derzhavne upravlinnia: udoshkonalennia ta rozvytok*, no. 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.12>
6. Ieshchenko M., Safronska I. (2021) Korporatyvne upravlinnia u bankivskomu sektori natsionalnoi ekonomiky: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Corporate governance in the banking sector of the national economy: problems and ways to solve them]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 3, pp. 148–157.
7. Kolodiziev O. M., Kotsiuba O. V. (2018) Rozvytok teoretychnykh osnov zabezpechennia finansovoi stabilnosti banku za rezultatamy morfologichnoho analizu sutnosti poniattia “komplaiens” [Development of theoretical foundations for ensuring the financial stability of a bank based on the results of morphological analysis of the essence of the concept of “compliance”]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 365–373.
8. Kravchuk A.D. (2021) Korporatyvne upravlinnia u sferi funktsionuvannia bankivskoi systemy v Ukraini: teoretyko-prykladni aspekty [Corporate governance in the sphere of functioning of the banking system in Ukraine: theoretical and applied aspects]. *Iurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no.7, pp. 169–171.

9. Metlushko O.V. (2017) Spetsyfika korporatyvnoho upravlinnia v bankakh [Specifics of corporate governance in banks]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 8, pp. 619–626.
10. Polova O.L., Barda L.V. (2017) Orhanizatsiia systemy korporatyvnoho upravlinnia v bankivskomu sektori Ukrainy [Organization of the corporate governance system in the banking sector of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9, pp. 34–38.
11. Pulina T.V. (2013) Henezys klasternykh obiednan pidpriemstv [Genesis of cluster associations of enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 134–142.
12. Pulina T.V., Teslenok I.M., Nosov M.P. (2019) Problemy ta perspektyvy rozvytku biznes-inkubatoriv v Ukraini yak innovatsiinoi orhanizatsiinoi struktury [Problems and prospects of business incubators development in Ukraine as an innovative organizational structure]. *Efektivna ekonomika*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>
13. Push A., Mihus I., Nakonechna N. (2024) Osnovni modeli korporatyvnoho upravlinnia v bankivskykh ustanovakh [Basic models of corporate governance in banking institutions]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 2 (74), pp. 204–216.
14. Romanyuk V.M. (2015) Conceptual analysis of theoretical approaches to the essence of corporate governance [Conceptual analysis of theoretical approaches to the essence of corporate governance]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195>
15. Sivkova K. O. (2018) Mizhnarodni standarty orhanizatsii komplaiens-kontroliu v bankakh [International standards for the organization of compliance control in banks]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinni*, vol. 6 (17), pp. 582–586.
16. Sheludko S. A., Yehorova A. S. (2021) Cutnist komplaiensu ta yoho mistse v bankivskomu ryzyk-menedzhmenti [The essence of compliance and its place in banking risk management]. *Modern Economics*, no. 26, pp. 173–177.
17. Iasinovska I.F., Sheremeta L.M. (2024) Upravlinnia bankivskymy ryzykamy v umovakh viiny [Bank risk management in wartime]. *Biznes-Inform*, no. 11, pp. 237–246.
18. Shmygol N., Antoniuk A., Shmygol Ye. & Kuzmin V. (2023). Regulation and deregulation: Balance between controllability and freedom of entrepreneurial activity. *Management of Changes and Innovations*, no. (6), pp. 44–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-6-8>
19. Shmygol N., Haltsova O., Krylov D., Semenov A. & Shaposhnykov K. (2021). Assessment of the prospects for restoring the financial security of the state. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 5(40), pp. 226–235.
20. Iatassi B., Letza S. (2018) Best practice in bank corporate governance: The case of Islamic Banks [Best practice in bank corporate governance: The case of Islamic Banks]. *Economics and Business Review*, no. 4(4), pp. 115–133.

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026