

89
15.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

АРТЕМЕНКО (ГРИЩЕНКО) Юлія Андріївна
(студентка групи ЗМО-22-1М)



МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

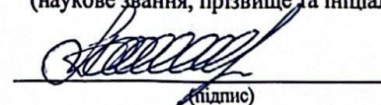
ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

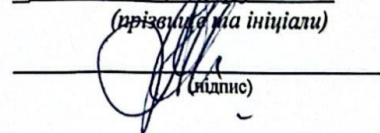


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пащенко О. П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Артеменко Ю. А. Формування та оптимізація системи корпоративного менеджменту діяльності ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: система, корпоративний менеджмент, формування, оптимізація, менеджмент.

Abstract

Artemenko Y. A. Formation and optimisation of the system of corporate management of PJSC JSB "UKRGAZBANK" activity - Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of higher education "Master", branch of knowledge 07 "Management and Administration" speciality 073 "Management" - State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2023.

In the master's qualifying work features of formation and optimisation of system of corporate management of activity of PJSC JSB "UKRGAZBANK" are considered and directions of perfection of the corresponding process are defined.

Key words: system, corporate management, formation, optimisation, management.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування та оптимізації корпоративного менеджменту</i>	8
1.1. Концепція та структура корпоративного менеджменту.....	8
1.2. Система формування корпоративного менеджменту.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування та оптимізації корпоративного менеджменту банку.....	28
Висновки до розділу 1.....	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи формування та оптимізації корпоративного менеджменту діяльності ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»</i>	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності банку.....	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»...	53
2.3. Оцінка формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банку.....	61
Висновки до розділу 2.....	72
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи формування та оптимізації корпоративного менеджменту діяльності ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»</i>	73
3.1. Напрями удосконалення формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банку.....	73
3.2. Резерви підвищення ефективності формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банку.....	79
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	84
Висновки до розділу 3.....	93
<i>Висновки</i>	95
<i>Список використаних джерел</i>	97
<i>Додатки</i>	104

Вступ

Актуальність теми дослідження. Український фінансовий сектор піддається впливовим змінам в економіці, політиці та технологіях. Формування ефективної системи корпоративного менеджменту дозволить банку пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність.

Фінансові установи підлягають строгим регуляторним вимогам та стандартам. Оптимізована система корпоративного менеджменту дозволить банку відповідати всім нормативам, зменшуючи ризики штрафів та втрати репутації. Зміна вимог клієнтів та впровадження інновацій в банківські послуги потребують гнучкої та ефективної системи управління. Корпоративний менеджмент повинен бути спрямований на покращення якості обслуговування, впровадження нових технологій та відповідь на зміни в уподобаннях клієнтів.

Банки стикаються з різноманітними фінансовими, технологічними та репутаційними ризиками. Оптимізація системи корпоративного менеджменту дозволяє більш ефективно виявляти, оцінювати та керувати ризиками, а також забезпечує надійний рівень кібербезпеки. В умовах глобалізації та зростання конкуренції, банки повинні вдосконалювати свої системи управління для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності та спроможності адаптуватися до змін на світовому ринку.

Отже, дослідження та оптимізація системи корпоративного менеджменту в ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» стає невід'ємною частиною стратегії банку для досягнення стійкості, ефективності та відповідності вимогам сучасного фінансового ринку.

Проблемам формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банків присвячено роботи наступних науковців: Л. Я. Слобода, І.Б. Івасів, О.О. Худік, Д.О. Баюра, О.М. Костюк, О.В. Метлушко, Н.Е. Дєєва, П.П. Гаврилко, М.О. Кужелев, І.Г. Брітченко, Н. Б. Зубрицька,

Л.В. Жердецька, А. П. Грінько та ін. Науковці зробили вагомий вклад у цю область, а їхні дослідження стали основою для розуміння викликів та стратегій управління в банківській галузі.

Актуальність цієї теми підкреслюється постійними змінами в економіці, технологіях та інших факторах, що впливають на банківський сектор. Продовження досліджень у цій області є ключовим, оскільки воно дозволяє вчасно виявляти нові виклики та розробляти стратегії управління, щоб банк міг ефективно пристосовуватися до змін у середовищі, залишатися попереду в галузі та забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність банку, для успіху в сучасному фінансовому середовищі.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є визначення та обґрунтування стратегій формування та оптимізації корпоративного менеджменту ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" з метою підвищення ефективності управління, забезпечення стійкості фінансового стану та сприяння сталому розвитку банку в умовах сучасного банківського ринку.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- провести ретельний огляд існуючих стратегій управління і визначити сильні та слабкі сторони корпоративного менеджменту банку;
- аналізувати зміни в економічному та правовому середовищі, які можуть впливати на діяльність банку;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності банку;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»;
- проаналізувати систему корпоративного менеджменту ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»;
- запропонувати напрями удосконалення формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банку;

- визначити основні резерви підвищення ефективності формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банку;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування та оптимізація системи корпоративного менеджменту діяльності банку, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банку.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банку, як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів системного, причинно-наслідкового, порівняльного, прямого, структурного аналізів та моделювання.

Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «корпоративний менеджмент банку»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів корпоративного менеджменту; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень корпоративного менеджменту банку.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку та вдосконаленні підходів, методів та стратегій управління корпоративним менеджментом в

банківському секторі. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

розроблено напрями удосконалення формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності корпоративного менеджменту ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" із забезпечення стабільності фінансового стану та сприяння сталому розвитку банку в умовах сучасного банківського ринку.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 96 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Концепція та структура корпоративного менеджменту

Корпоративний менеджмент - це система управління великою організацією, яка включає в себе стратегічне планування, організацію, керівництво та контроль над всіма аспектами діяльності компанії. Корпоративний менеджмент спрямований на досягнення мети компанії, задоволення потреб акціонерів, клієнтів, працівників та інших зацікавлених сторін.

Існує кілька підходів до визначення сутності корпоративного управління, які відображають різноманітні аспекти цієї концепції (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності корпоративного управління

Підхід	Сутність корпоративного управління
<i>Фінансовий підхід</i>	Орієнтований на максимізацію вартості для акціонерів. Зазначає, що основною метою корпорації є максимізація прибутку та вартості для власників.
<i>Системний підхід</i>	Розглядає корпоративне управління як складну систему, в якій взаємодіють різні стейкхолдери (акціонери, менеджмент, співробітники, клієнти та суспільство загалом). Він покликаний забезпечувати баланс між потребами цих стейкхолдерів.
<i>Етичний підхід</i>	Звертає увагу на відповідальність корпорацій перед суспільством, середовищем та етичними стандартами. Цей підхід визначає важливість етики та соціальної відповідальності у прийнятті управлінських рішень.
<i>Стейкхолдерський підхід</i>	Зосереджений на тому, щоб задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) корпорації, а не лише акціонерів. Цей підхід враховує вплив різних груп, таких як співробітники, клієнти, постачальники та суспільство в цілому.
<i>Поведінковий підхід</i>	Аналізує, які фактори впливають на рішення управлінців та як вони взаємодіють у вирішенні проблем корпоративного управління.

Джерело: Складено автором за: [45, с. 16]

В таблиці 1.1 представлені різноманітні підходи до визначення сутності корпоративного управління. Фінансовий підхід акцентує увагу на максимізації вартості для акціонерів, тоді як системний підхід визнає складність системи, де

взаємодіють різні зацікавлені сторони. Етичний підхід підкреслює відповідальність корпорацій перед суспільством та середовищем, враховуючи етичні стандарти. Стейкхолдерський підхід прагне задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін, не лише акціонерів. Поведінковий підхід, натомість, аналізує вплив різних факторів на рішення управлінців та їх взаємодію у вирішенні проблем корпоративного управління. Враховуючи ці підходи, можна визначити, що корпоративне управління - це комплексний процес, який вимагає балансу між фінансовими, етичними, соціальними та поведінковими аспектами для досягнення успіху та стійкості корпоративної діяльності.

Корпоративне управління є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якої організації. В умовах сучасного бізнес-середовища, що постійно змінюється, вирішальне значення має вміння ефективно керувати стратегічними, фінансовими, людськими та етичними аспектами підприємницької діяльності. У даному контексті пропонується оглянути фундаментальні завдання та характеристики корпоративного управління, які взаємопов'язані та спрямовані на досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності (табл 1.2).

Таблиця 1.2

Фундаменти корпоративного управління: завдання та характеристики

Основні завдання корпоративного управління	Характеристики корпоративного управління
<i>1. Стратегічне планування та управління ризиками:</i>	- Визначення мети та цілей компанії
- Аналіз ризиків та їх управління	- Розвинення стратегій для досягнення мети
- Розробка довгострокових стратегій	- Оцінка та управління ризиками
<i>2. Фінансове управління:</i>	- Фінансове планування та бюджетування
- Фінансовий аналіз та звітність	- Контроль за фінансовою діяльністю
- Управління капіталом та інвестиціями	- Моніторинг фінансових показників
<i>3. Управління персоналом:</i>	- Розробка кадрової політики
- Рекрутинг та утримання персоналу	- Тренінг та розвиток персоналу
- Управління трудовими відносинами	- Оцінка ефективності працівників
<i>4. Корпоративна культура та етика:</i>	- Створення цінностей та підтримка культури
- Впровадження етичних стандартів	- Забезпечення відповідності до норм
- Розвиток відкритого та довірливого середовища	- Формування та підтримка етичних норм

Джерело: Складено автором за: [24, с. 26]

Аспекти корпоративного управління, наведені у таблиці 1.2 взаємопов'язані і спільно спрямовані на досягнення успіху компанії через ефективне управління ресурсами, розвиток людського потенціалу та забезпечення етичної практики. Інтеграція цих фундаментальних аспектів у корпоративну стратегію може сприяти створенню стійкості та конкурентоспроможності організації на ринку.

Основна концепція корпоративного менеджменту полягає в забезпеченні ефективної організації ресурсів, оптимізації процесів та використанні найкращих практик для досягнення успіху на ринку і задоволення потреб зацікавлених сторін.

1. Загальна концепція корпоративного менеджменту:

- Роль та значення корпоративного менеджменту в сучасних умовах бізнесу.
- Історичний розвиток корпоративного менеджменту.

2. Основні підходи до корпоративного менеджменту:

- Класичний підхід (теорія наукового управління, адміністративний підхід).
- Сучасні підходи (стратегічний, системний, холістичний).

3. Організаційна структура корпоративного менеджменту:

- Функціональна структура.
- Дивізійна (поділена) структура.
- Матрична структура.
- Віртуальна структура.

4. Принципи управління корпоративними ресурсами:

- Управління людськими ресурсами.
- Управління фінансами та бухгалтерією.
- Управління операціями та процесами.

5. Корпоративне керівництво та прийняття рішень:

- Роль керівництва у корпоративному менеджменті.
- Процес прийняття стратегічних рішень.

6. Оцінка ефективності корпоративного менеджменту:

- Ключові показники ефективності.
- Методи та інструменти оцінки.

7. *Вплив зовнішніх факторів на корпоративний менеджмент:*

- Регулюючі органи та законодавство.
- Міжнародний контекст та глобалізація.

8. *Технологічні та інноваційні аспекти у корпоративному менеджменті:*

- Вплив інформаційних технологій.
- Інноваційні підходи до управління.

9. *Виклики та тенденції корпоративного менеджменту в сучасному світі:*

- Сталість корпоративних цінностей.
- Соціальна відповідальність підприємств.
- Управління змінами в корпоративній культурі.

Корпоративний менеджмент постійно еволюціонує, враховуючи виклики та тенденції сучасного світу, такі як сталість цінностей, соціальна відповідальність підприємств та управління змінами в корпоративній культурі. Розуміння цих аспектів дозволяє корпораціям адаптуватися до нових умов та залишатися конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі.

Менеджмент також включає механізми необхідні для управління діяльністю компанії. Основні відмінності між поняттями «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент» наведені нижче (табл 1.3).

Таблиця 1.3

Відмінності між поняттями «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент»

Ознаки відмінності	Корпоративне управління	Корпоративний менеджмент
Ключова ідея	Організація ефективної системи взаємодії та взаємовідносин	Організація ефективної системи управління компанією
Основний пріоритет	Розроблення напрямів стратегічного розвитку	Розроблення механізму реалізації стратегічних напрямів розвитку
Основні функції	Контролювання реалізації стратегії	Прийняття управлінських рішень щодо реалізації стратегії

Продовження табл. 1.3

Ознаки відмінності	Корпоративне управління	Корпоративний менеджмент
Нормативна основа	Корпоративне управління ґрунтується на ряді основоположних принципів, загальновизнаних кодексах та «кращої практики»	Менеджмент більшою мірою ґрунтується на рішеннях загальних зборів акціонерів і ради директорів та нормативних документах компанії

Джерело: Складено автором за: [44, с. 23]

В цілому відмінності між поняттями «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент» у таблиці 1.3 не можна розглядати окремо без урахування підпорядкованості. Тому більше уваги пропонується приділити встановленню поняття корпоративного менеджменту як складової корпоративного управління компанією. Але певною мірою можна припустити, що в ідеальній моделі управління компанією корпоративне управління та менеджмент є двома окремими напрямками організації управління. Вони працюють разом, щоб розробити стратегію розвитку компанії та управління ризиками. Перетин функцій залежить від механізму розподілу повноважень між роботою директорів та одноособовим виконавчим органом, визначеним у статуті компанії.

Корпоративна сфера функціонує завдяки системі управління, спрямованій на збалансування інтересів акціонерів та досягнення цілей компанії. Цей процес потребує спрямованої взаємодії між керівними органами управління для спільної реалізації стратегії компанії. Організація корпоративного менеджменту включає в себе створення ефективних органів управління, розподіл обов'язків між ними та визначення ступеня підпорядкування під час ухвалення та втілення стратегічних рішень. Основною метою такої структури управління є забезпечення гармонійної роботи та ефективної взаємодії між керівними органами на основі захисту прав акціонерів у процесі управління компанією.

Структура корпоративного менеджменту включає такі ключові елементи:

- Стратегічне управління: Цей рівень включає в себе розробку стратегії компанії, визначення місії та цілей, вибір стратегічних напрямків розвитку, а також прийняття стратегічних рішень.

- Фінансовий менеджмент: Відділ фінансів відповідає за фінансове планування, бюджетування, контроль над фінансовими ресурсами, управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності компанії.

- Операційний менеджмент: Цей рівень включає в себе управління виробництвом, постачаннями, логістикою, технічною інфраструктурою та іншими операційними аспектами бізнесу.

- Маркетинг і продаж: Відділ маркетингу та продажу займається розробкою та виконанням маркетингових стратегій, просуванням продукції чи послуг компанії та забезпеченням продажів.

- Людські ресурси: Цей відділ відповідає за управління персоналом, включаючи найм, навчання, розвиток та збереження співробітників.

- Інформаційний менеджмент: Включає в себе управління інформаційними технологіями, забезпеченням безпеки даних та забезпеченням доступу до інформації.

- Керівництво та контроль: Цей рівень включає в себе нагляд і контроль над виконанням стратегічних планів, оцінку результатів, прийняття рішень та забезпечення дотримання внутрішніх та зовнішніх стандартів.

- Корпоративна культура: Важливим аспектом корпоративного менеджменту є розвиток і підтримка корпоративної культури, яка відображає цінності, цілі та стиль компанії та впливає на спосіб взаємодії між працівниками та керівництвом.

Структура корпоративного менеджменту може бути ієрархічною, матричною або комбінованою. Та в залежності від складу керівних органів, приймати форму трьохрівневої або дворівневої. Також вона включає різні рівні та підрозділи в залежності від розміру та організаційної структури компанії. Однак, ось приклад загальної структури корпоративного менеджменту (табл 1.4).

Таблиця 1.4

Приклад типової структури корпоративного менеджменту

<i>Рівень</i>	<i>Посада</i>	<i>Обов'язки</i>
Верхній	Генеральний директор	Стратегічне управління, прийняття стратегічних рішень.
Середній	Віце-президенти	Нагляд за підрозділами, виконавче управління.
Нижній	Менеджери підрозділів	Організація роботи підрозділів, контроль за виконанням завдань.
Операційний	Робітники, співробітники	Виконання конкретних завдань.

Джерело: Складено автором за: [1, с. 18]

Структура корпоративного менеджменту, що представлена у таблиці 1.4, відображає типовий розподіл функцій у організації. Кожен відділ спеціалізується на певних аспектах управління у межах своїх компетенцій, співпрацюючи для досягнення загальних цілей компанії. Наприклад, у невеликих компаніях може бути менша ієрархія та більша універсальність ролей. Великі компанії можуть мати більш складну структуру з більшою кількістю рівнів управління та підрозділів. Культура компанії може сильно впливати на структуру, зокрема на рівень гнучкості та відкритості до інновацій.

Технологічні зміни теж можуть впливати на структуру, особливо в інформаційному менеджменті, де швидкий розвиток технологій може призвести до необхідності постійного апгрейду та адаптації. Глобалізація може створювати потребу у більш глобальних та міжкультурних структурах управління.

Ці зміни та адаптації у структурі - це спосіб компанії відповідати на виклики змінюючогося бізнес-середовища. Важливо, щоб структура була гнучкою та спроможною адаптуватися для досягнення стратегічних цілей компанії. Формування ефективної структури корпоративного управління можливе завдяки оптимальному поєднанню керівництва та контролю на основі прозорих рішень та відповідальності за результатами.

1.2 Система формування корпоративного менеджменту

Будування та розвиток ефективної системи корпоративного управління починається з уважного виконання всіма учасниками бізнесу встановлених законом вимог. Це включає проходження конкретних етапів для поліпшення системи корпоративного управління та досягнення національного, а далі й міжнародного рівня професійного керівництва. Переваги, які надає ефективна система корпоративного управління, полягають у поліпшенні репутації компанії, підвищенні продуктивності її роботи, спрощенні доступу до капіталовкладень і зменшенні витрат на залучення фінансових ресурсів.

Як у розвинутих країнах, так і в країнах з перехідною ринковою економікою дуже важливо мати ефективну систему корпоративного менеджменту. Для того, щоб відкритим інвесторам гарантувати надійність капіталовкладень і надавати їм повну, об'єктивну інформацію про ефективність діяльності компаній, структуру власності, механізми та методи інвестування, існує достатньо об'єктивних передумов.

Посилення системи корпоративного управління має величезний потенціал покращити репутацію компанії, забезпечити стійкість до змін в економічному середовищі та зробити її привабливою для потенційних інвесторів. Розуміння та впровадження ефективних принципів корпоративного управління стає стратегічно важливим завданням для підприємств у всіх країнах, сприяючи їхньому сталому розвитку і конкурентоспроможності.

Система корпоративного управління являє собою складну структуру внутрішніх і зовнішніх елементів, як це показано на (рис 1.1). До внутрішніх компонентів належать функції та методи управління, органи управління корпорацією, акціонери, емітенти і корпоративна культура. До зовнішніх елементів, відповідно, входять норми управління і цікаві сторони. Давайте ретельніше розглянемо основні складові цієї системи.

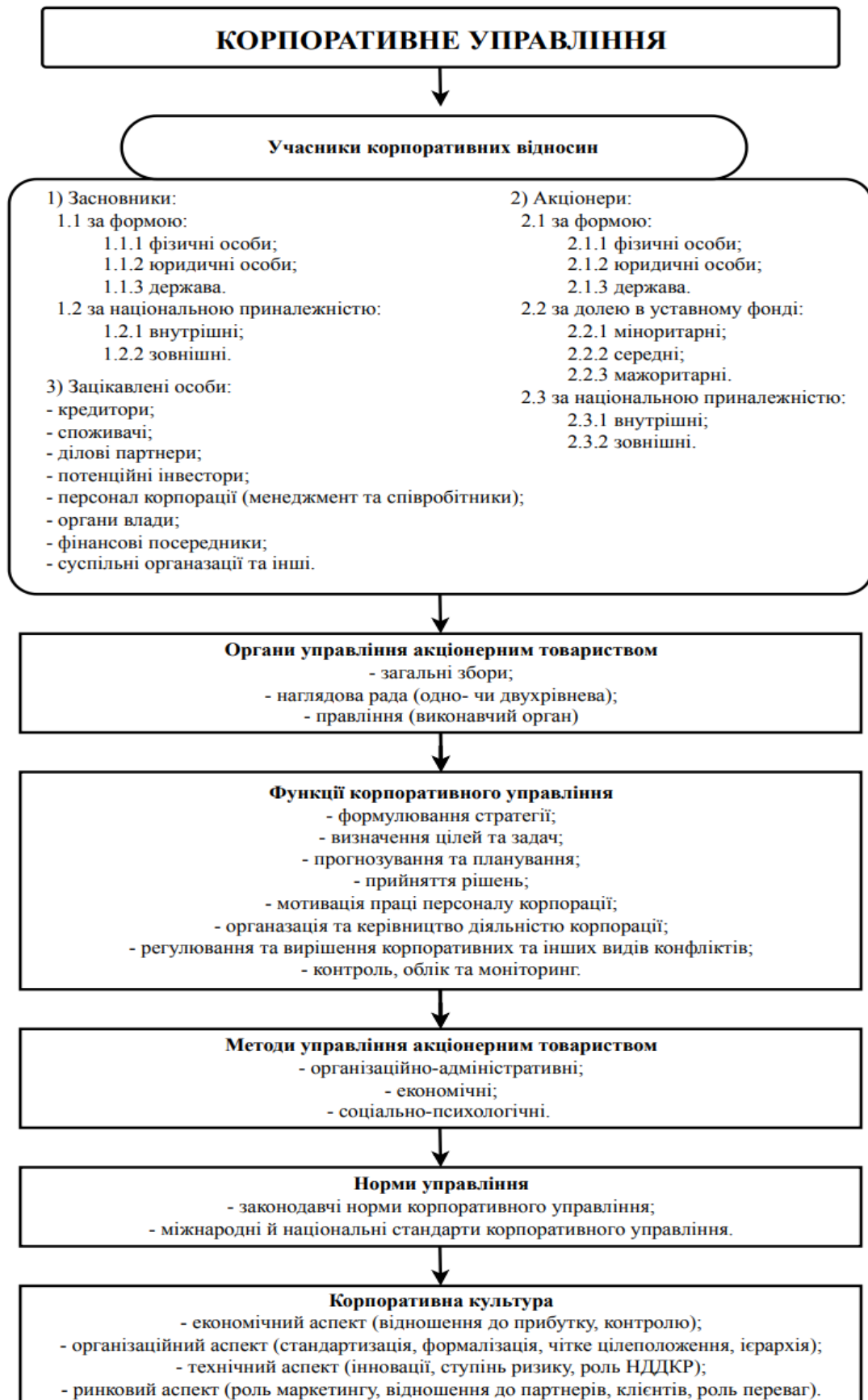


Рис. 1.1. Корпоративне управління як система

Джерело: Складено автором за: [30, с. 21]

Створення системи корпоративного менеджменту - це складний процес, що включає кілька ключових етапів.

1. Аналіз потреб:

- Визначення цілей і завдань компанії.
- Вивчення поточного стану бізнес-процесів та ідентифікація проблем.

2. Стратегічне планування:

- Встановлення стратегічних напрямків розвитку.
- Розробка стратегічних цілей та ключових показників ефективності (KPI).

3. Розробка політик та процедур:

- Створення правил і стандартів для різних аспектів управління.
- Визначення процедур для реалізації стратегічних цілей.

4. Впровадження технологій:

- Вибір і впровадження потрібних інформаційних систем та технологій.
- Навчання персоналу використовувати нові інструменти.

5. Оцінка ризиків:

- Аналіз можливих ризиків та розробка стратегій їх управління.
- Визначення механізмів моніторингу та контролю за ризиками.

6. Впровадження системи:

- Поступове впровадження нової системи, починаючи з пілотних проєктів.
- Поступове залучення персоналу до нових процесів.

7. Навчання та розвиток персоналу:

- Організація тренінгів для персоналу з використання нових інструментів та процедур.
- Розвиток лідерських та управлінських навичок.

8. Моніторинг та адаптація:

- Постійний моніторинг ефективності системи.
- Регулярна оцінка відповідності стратегічних цілей та корекція при необхідності.

9. Оптимізація та удосконалення:

- Вдосконалення системи на основі зібраних даних та отриманих результатів.
- Постійний процес оптимізації для досягнення кращої ефективності.

Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів» визначає корпоративний менеджмент, як систему правил та процедур для управління господарським товариством, контролю дій та розподілу прав та обов'язків між його органами та учасниками. Власник корпоративних прав має власність на частку статутного капіталу компанії, включаючи управлінські права, отримання частини прибутку та право на активи у разі ліквідації.

Крім того, відповідно до законодавства України про державне регулювання ринку цінних паперів, корпоративний менеджмент також визначає механізми взаємодії між учасниками господарського товариства, а саме між акціонерами, керівництвом та наглядовою радою.

Однією з ключових аспектів корпоративного менеджменту є забезпечення прозорості та відкритості в діяльності компанії. Згідно з вказаним законом, господарські товариства повинні надавати своїм акціонерам та іншим учасникам достатню інформацію про фінансовий стан, ділові плани та інші значущі аспекти діяльності.

Таким чином, корпоративний менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності, прозорості та ефективності діяльності господарських товариств, а закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів» визначає основні принципи та правила цієї системи.

Отже, корпоративне управління є процесом регулювання власником їхніх прав для отримання прибутку та керування підприємством. У широкому розумінні, це система спрямування та контролю діяльності господарського товариства.

Корпоративний менеджмент визначає способи контролю інвесторів за діяльністю менеджерів та відповідальність останніх перед інвесторами за результати роботи компанії.

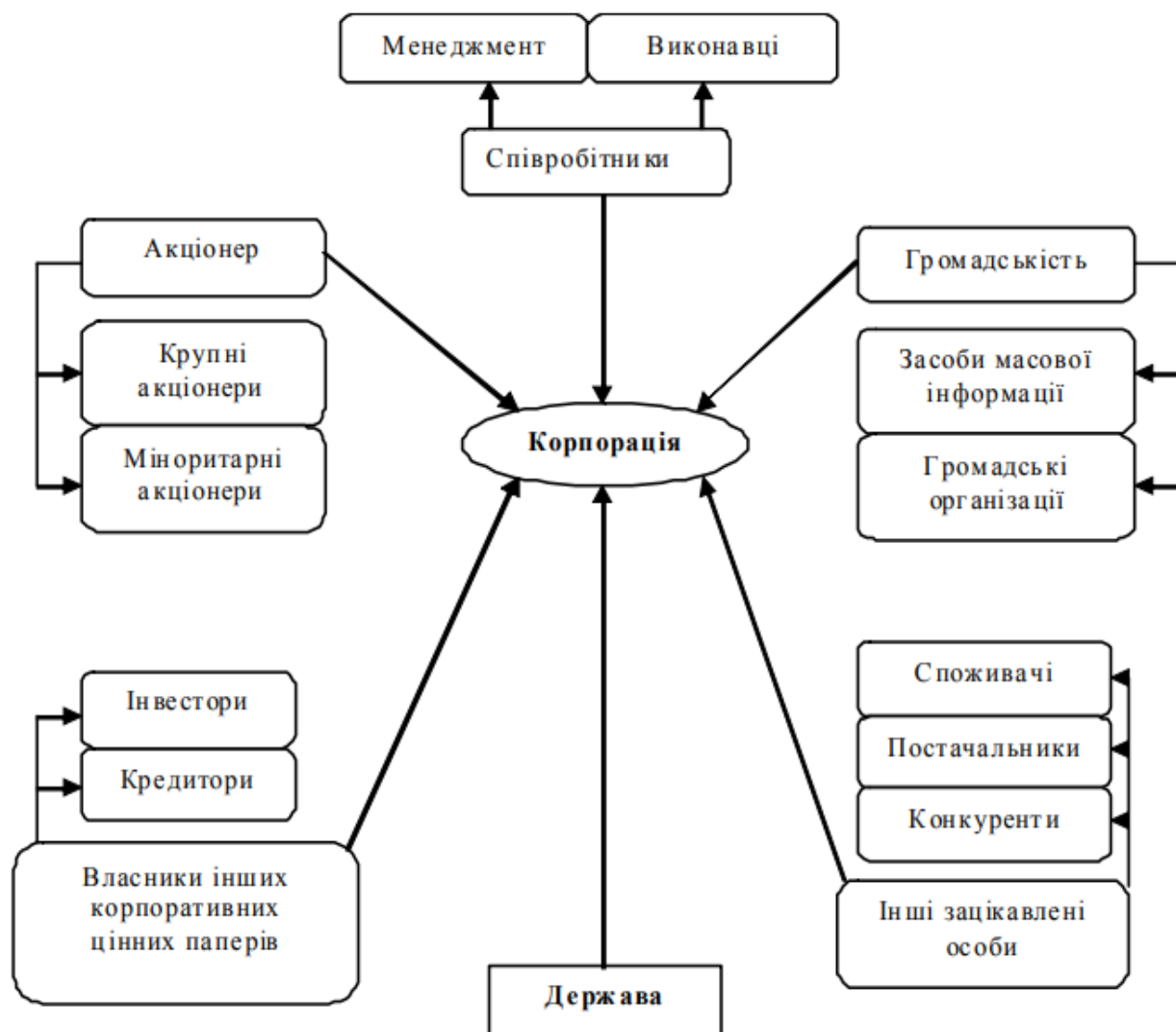


Рис. 1.2. Учасники корпоративних відносин

Джерело: Складено автором за: [1, с. 24]

Це система (рис 1.2) взаємодії між власниками (акціонерами) та виконавчими органами підприємства для управління його діяльністю. У цих відносинах беруть участь емітенти (зазвичай, акціонерні компанії), акціонери (інвестори), менеджери, державні органи, кредитори та інші зацікавлені особи.

Емітенти, як ключові учасники цих відносин, отримують інвестиції через випуск цінних паперів. Акціонери, купуючи ці папери, забезпечують існування корпорації та є постачальниками капіталу, необхідного для її становлення, розвитку та зростання.

Менеджери в компанії розподілені на різні рівні згідно із ієрархією управління - від найнижчого до найвищого. Вони здійснюють різноманітні функції, такі як виконавчі, управлінські, аналітичні, представницькі та посередницькі.

Органи державної влади та місцевого самоврядування, хоча не мають прямого зв'язку з конкретною корпорацією, зацікавлені у її розвитку, стабільному функціонуванні підприємств та залученні інвестицій. Кредитори також зацікавлені у фінансовій стабільності корпорації, оскільки це означає її здатність виконати свої фінансові зобов'язання.

В Україні об'єктами корпоративного менеджменту є акціонерні товариства. Хоча загальним об'єктом управління можуть бути корпоративні права, вони не можуть існувати окремо від самої корпорації, яка є юридичною особою в господарюванні. Також до об'єктів корпоративного управління відносяться державна власність, передана в статутні капітали комерційних підприємств, а також акції акціонерних товариств, що належать державі.

Система корпоративного менеджменту ґрунтується на принципах, суть яких полягає у наявності:

1. Установлення цінностей корпоративної культури, які фіксуються у кодексі корпоративної поведінки та інших стандартах ділової етики, і забезпечення їх практичного впровадження.
2. Сформулювання чіткої стратегії розвитку, яка служить критерієм для оцінки результатів роботи підприємства та окремих працівників.
3. Розподіл прав і обов'язків, включаючи ієрархію прийняття рішень.
4. Ефективна взаємодія між радою директорів (або загальними зборами), топ-менеджментом та аудиторами.
5. Створення надійної системи внутрішнього контролю, яка оцінюється внутрішнім та зовнішнім аудитом, а також службою управління ризиками.
6. Постійний моніторинг можливих ризиків у фінансових областях з високою ймовірністю виникнення конфлікту інтересів.

7. Забезпечення сукупності фінансових та кар'єрних стимулів для створення умов належної роботи менеджерів та інших співробітників.

8. Створення системи інформаційних потоків для задоволення внутрішніх потреб організації та забезпечення необхідного рівня прозорості.

В сучасній економічній теорії виділяють дві основні моделі корпоративного менеджменту: аутсайдерську (англо-американську, англосаксонську) та інсайдерську (німецьку, континентальну). Деякі дослідники також зазначають наявність третьої, японської моделі.

Держава утримує частку в капіталі багатьох акціонерних товариств. При цьому слід враховувати, що держава має більший вплив на діяльність корпорації порівняно з іншими акціонерами через оподаткування, ліцензування та інші некорпоративні засоби контролю.

В Україні інтерес дрібних акціонерів, на жаль, обмежується лише бажанням отримати дивіденди, і вони, як правило, не прагнуть брати участь у вирішенні питань щодо їх нарахування. Безправність міноритарних акціонерів може виявитися у відсутності дивідендів, неможливості впливати на управління та утрудненій можливості повернення своїх коштів шляхом продажу акцій за ринковою ціною, особливо через відсутність розвиненого фондового ринку та обмежені можливості торгівлі акціями на вторинному ринку цінних паперів.

Модель корпоративного менеджменту в Україні перебуває на стадії формування і представляє собою перехідну конструкцію, в якій відзначаються елементи різних моделей. Розпорошення акціонерного капіталу сталося під час безоплатної приватизації. Ця особливість, разом із неінтенсивністю ринку цінних паперів, гальмує процес формування системи корпоративного менеджменту як засобу захисту прав акціонерів.

Сучасні тенденції включають у себе збільшення концентрації власності, розвиток елементів інсайдерського контролю, впровадження схем перехресного володіння акціями та формування різноманітних корпоративних структур, які характерні для інсайдерської моделі. Зараз основним джерелом фінансування українських корпорацій є банківські кредити, що є типовою рисою інсайдерської

моделі, в той час як емісія акцій та облігацій, що характерна для аутсайдерської моделі, має менше значення.

Інформаційна прозорість та розкриття інформації про діяльність учасників фондового ринку залишається на дуже низькому рівні.

Загалом можна визначити фундаментальне протиріччя в формуванні системи корпоративного менеджменту, оскільки в ній спостерігаються два протилежні підходи: концентрація акціонерного капіталу з мінімальним захистом прав акціонерів і англосаксонська традиція, яка передбачає розпорошення власності серед індивідуальних міноритарних акціонерів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту

Ефективність корпоративного менеджменту забезпечується результатом взаємодії чотирьох ключових факторів, які застосовуються відповідно до особливостей національного або регіонального контексту: юридичного середовища, форм власності, організаційної структури та впливу громадськості.

Аналіз цих чинників дозволяє отримати глибше розуміння місцевого "регуляторного" середовища, в якому оперують корпорації.

Визначено три основні категорії показників, які є обов'язковими та вичерпними при оцінці ефективності корпоративного менеджменту:

1. Показники, які свідчать про виконання компанією принципів корпоративного менеджменту.
2. Показники, що відображають результати фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Показники, які висвітлюють ризики корпоративного менеджменту.

У таблиці (табл 1.5) представлений перелік основних структурних елементів за кожною групою показників.

Таблиця 1.5

Основні складові елементи в розрізі груп показників для оцінки ефективності
корпоративного менеджменту

№	Найменування груп показників	Показники
1	Показники, які свідчать про виконання компанією принципів корпоративного управління.	- ступінь захищеності прав акціонерів; - рівень участі зацікавлених осіб, ступінь розкриття інформації; - рівень захисних заходів від поглинання компанії; - рівень керівництва компанії; - якісний рівень проведення аудиту та формування бухгалтерської звітності.
2	Показники, що відображають результати фінансово-господарської діяльності підприємства.	- динаміка обсягу реалізації товарів; - динаміка прибутку від звичайної діяльності до оподаткування; - динаміка статутного капіталу; - динаміка рентабельності акціонерного капіталу; - динаміка рентабельності праці робітників апарату управління; - динаміка показника дивідендної прибутковості акції; - динаміка показника дивідендного виходу; - динаміка ринкової капіталізації компанії.
3	Показники, які висвітлюють ризики корпоративного управління.	- рівень ризику "розмивання" частки акціонерів в статутному капіталі; - ступінь обґрунтованості введення трансфертного ціноутворення; - ступінь імовірності банкрутства; - рівень ризику від реорганізації компанії; - рівень ризику від зміни корпоративної структури компанії (незавершеність консолідації холдингів); - рівень ризику від відсутності представників міноритарних акціонерів у складі ради директорів; - рівень ризику, пов'язаний з участю в акціонерних товариствах держави як акціонера.

Джерело: складено автором за: [35, с. 33]

Концептуалізація корпоративного менеджменту у таблиці 1.5 за таким підходом дозволяє вивчити та розуміти впливові сили на діяльність компаній. Можна ідентифікувати фактори, які турбують поведінку компанії, і розглядати протиріччя, які впливають на її функціонування. Важливо, що ці елементи постійно змінюються, і відсутні загальноприйняті критерії для складання «рейтингів» регуляторних законів, форм власності чи соціокультурних традицій, які впливають на корпорацію.

Загальна характеристика регуляційних систем створює їхню мету, якою є забезпечення такого стану, при якому корпорації, виконуючи свої завдання, сприяють або, принаймні, не заважають зростанню суспільного добробуту. Обсяг регулювання розвитку корпоративного законодавства, яке, майже в усіх країнах із ринковою економікою, має такий же характер і служить основним орієнтиром для управління та ради директорів, чітко визначаючи очікувану поведінку корпорацій.

Суворість регуляційних актів відрізняється не тільки між країнами, але й між іноземними регіонами своєї країни, враховуючи галузеві особливості їхнього застосування. Джерела регуляційного тиску мають важливе значення для корпорацій, оскільки вони відзначають рівень відповідальності компаній, залежно від того, чи є закони міжнародними, національними, державними чи галузевими, та чи це формальні законодавчі акти чи неформальні правила, які підтримуються на практиці.

Ефективність впровадження будь-якої регуляторної ініціативи залежить від механізмів її запровадження, які відрізняються в різних національних контекстах. Ключовим елементом введення правил є гарантія їх невідповідності. Однією з очевидних тенденцій за останні 20 років є перехід контролю за корпоративною діяльністю від корпоративного простору до громадського, що є результатом масштабів, складності та географічної розпорошеності корпоративної діяльності. У випадку, коли уряд не вводить відповідні норми, це завдання переходить на корпорацію самі.

Тиск суспільства є елементом виробництва. Державна система регулювання залишилася б порожньою посилкою, якби не було тиску від суспільства, яке

вимагає певної покори від корпорацій. Небажання про суспільний тиск може призвести до негативних наслідків для функціонування компанії. Здатність та бажання населення створити тиск на бізнес різняться в різних країнах і є результатом політичного та соціального розвитку суспільства.

Власність у суспільстві, чи то приватна, чи державна, є ключовими елементами обліку перед корпораціями. Державна власність використовується різними країнами як засіб забезпечення підзвітності та відповідальності перед суспільством, проте її ефективність може змінюватися внаслідок політичних змін. Досвід країни Заходу та Сходу працює, що державна власність не завжди гарантує підзвітність, заважає плюралізм у суспільствах приводити до складних взаємодій між бізнесом та державною бюрократією, що часто породжує плутанину й неефективність.

З іншого боку, приватна власність завжди виявляється потужною та загадковою силою, що впливає на європейські та американські корпорації. З поступовим розподілом власності між приватними акціонерами та зміною впливу власників відбувається постійний циклічний процес, у результаті якого формуються чотири типи власності.

Оцінка ефективності формування та оптимізації системи корпоративного управління включає в себе ряд методичних завдань, які допомагають роботі, наскільки хороша система відповідає поставленим цілям і завданням.

Основні методичні засади оцінки ефективності корпоративного менеджменту можуть виглядати наступним чином:

Аналіз стратегічних цілей і завдань: першим кроком є оцінка того, сильно чітко і зрозуміло сформульовані стратегічні цілі і завдання компанії. Це взаємодія, наскільки система управління орієнтована на досягнення стратегічних цілей.

Вимірювання результативності: Розробка системи вимірювання результативності дозволяє програмі, ефективно використовуватися завдання і досягаються поставлені цілі. Це може включати ключові показники ефективності (KPI) та інші метрики.

Оцінка ефективності процесів: Аналіз ефективності бізнес-процесів у межах корпоративного менеджменту збільшує ваші можливості для оптимізації та вдосконалення роботи системи.

Залучення цікавих сторінок: Важливо впливати на відгуки та відгуки на цікавих сторінках, таких як акціонери, клієнти, працівники. Вони можуть надати інформацію про відповідність системи управління їх очікуванням і потребам.

Оцінка ризиків: Визначення та оцінка ризиків, пов'язаних із системою корпоративного менеджменту, дозволяє прийняти заходи для зниження ймовірності негативних подій і впливу на результат.

Оцінка ресурсів: Аналіз доступних ресурсів, включаючи людські, фінансові, технічні та інші ресурси, використання ресурсів, чи достатньо цих ресурсів для ефективного функціонування системи управління.

Стійкість системи і гнучкість: Оцінка стійкості (стійкість до змін у середовищі) і гнучкості (здатність адаптуватися до нових умов) повинна забезпечити довгострокову ефективність.

Ці методичні засади можуть варіюватись у залежності від конкретного контексту і типу бізнесу, але загалом вони допомагають створити повну картину ефективності системи корпоративного управління.

Виявлення та аналіз проблем в системі управління, застосування інструментів оптимізації та моніторингу, а також вдосконалення системи є важливими етапами для забезпечення ефективності та конкурентоздатності бізнесу. Ось кілька кроків, які можна врахувати:

1. Виявлення проблем:

- Проведення аудиту системи управління для виявлення поточних проблем.
- Спілкування зі стейкхолдерами та персоналом для отримання відгуків та ідентифікації проблемних аспектів.
- Аналіз звітів, статистики та інших джерел інформації для виявлення аномалій чи неефективних процесів.

2. Аналіз причин:

- Визначення кореневих причин виявлених проблем.

- Врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть впливати на ефективність системи.
- Створення матриці причинно-наслідкових зв'язків для більш глибокого розуміння суті проблем.

3. Визначення оптимізаційних заходів:

- Розробка стратегії оптимізації, яка враховує виявлені проблеми та їх причини.
- Впровадження ефективних та інноваційних методів управління та вирішення проблем.
- Визначення ключових показників ефективності (KPIs), які вказують на успішність оптимізаційних заходів.

4. Моніторинг та валідація:

- Встановлення системи моніторингу для постійного спостереження за ефективністю системи.
- Порівняння результатів до та після впровадження оптимізаційних заходів.
- Запровадження системи звітності для надання стейкхолдерам інформації про стан системи та досягнення цілей.

5. Вдосконалення системи:

- Здійснення постійного циклу вдосконалення на основі зібраних даних та відгуків.
- Впровадження інновацій та новітніх технологій для посилення ефективності.
- Проведення навчання персоналу та забезпечення їх участі у процесі вдосконалення.

Отже, важливими методичними засадами оцінки ефективності є чітке визначення стратегічних цілей та завдань компанії, системи встановлення вимірювання результативності, аналіз ефективності бізнес-процесів та оцінка ризиків. Залучення цікавих сторінок, таких як акціонери, клієнти та персонал, також відіграє важливу роль у визначенні відповідності системи управління їхнім очікуванням.

Процес виявлення та аналізу проблем, застосування оптимізаційних заходів та постійний моніторинг і вдосконалення системи є етапом забезпечення ефективності та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Цей цикл покращує ефективність, ресурсозбереження та створює стійку та гнучку систему корпоративного менеджменту. Загалом, впровадження та постійне вдосконалення системи корпоративного управління є стратегічно вигідним завданням для будь-якої компанії, спрямоване на досягнення успішного функціонування та досягнення стратегічних цілей.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування та оптимізації корпоративного менеджменту підприємства

Питання "Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування та оптимізації корпоративного менеджменту підприємства" охоплює широкий спектр аспектів, пов'язаних з організаційними та управлінськими аспектами функціонування підприємства. Розглянемо його більш детально:

1. Нормативно-правове забезпечення:

- **Корпоративне законодавство:** Аналіз законодавчих актів, що регулюють корпоративні відносини, зокрема, закони про товариства, акціонерні товариства, обмеження відповідальності та інші форми підприємств.

Законодавство України, яке регулює корпоративний менеджмент підприємств, включає ряд законів та нормативних актів (табл 1.6).

Таблиця 1.6

Основні нормативно-правові документи, що регулюють діяльність в сфері корпоративного менеджменту

Нормативно-правовий документ	Сфера регулювання
Цивільний кодекс України	Загальні принципи правового регулювання господарських відносин, включаючи корпоративний менеджмент.
Кодекс законів про працю України	Права та обов'язки працівників у компаніях.
Закон України "Про товариства з обмеженою	Утворення, діяльність та ліквідація ТзОВ.

відповідальністю" (ТзОВ)	
Закон України "Про акціонерні товариства" (АТ)	Утворення, діяльність та ліквідація акціонерних товариств.
Закон України "Про господарські товариства" (ГТ)	Організація та управління господарськими товариствами взагалі.

Продовження табл. 1.6

Нормативно-правовий документ	Сфера регулювання
Закон України "Про ринок цінних паперів та фондів біржу"	Порядок обігу цінних паперів та регулювання діяльності фондових бірж.
Закон України "Про банки та банківську діяльність"	Діяльність банків, включаючи взаємодію з корпоративними клієнтами.
Кодекс корпоративного управління	Принципи та правила корпоративного управління в Україні.
Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про інформацію, яка розкривається емітентами цінних паперів"	Обов'язкове розкриття інформації публічними компаніями.

Джерело: узагальнено на основі [61-72].

• *Стандарти корпоративного управління:* Визначення та дотримання міжнародних та національних стандартів корпоративного управління, таких як кодекси корпоративного управління.

Стандарти корпоративного управління є елементом для ефективного функціонування компаній і забезпечення їх стійкості та стійкого розвитку. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління встановлюють принципи, які сприяють ефективному керівництву, підвищують відповідальність перед акціонерами та іншими стейкхолдерами, а також забезпечують дотримання етичних норм управління діяльністю. Основні елементи стандартів корпоративного управління включають:

1. Права акціонерів: Забезпечення рівних прав акціонерів та захист їхніх інтересів. Це може включати право на інформацію, участь у прийнятті важливих рішень та інші права, які впливають на їхні інвестиції.

2. Роль та обов'язки ради директорів: Визначення функцій та обов'язків ради директорів, у тому числі незалежних директорів, які можуть забезпечити об'єктивне керівництво.

3. Відповідальність керівництва: забезпечення ефективного контролю за діяльністю керівництва та визначення механізмів відповідальності за прийняття стратегічних рішень та фінансових результатів.

4. Взаємодія зі стейкхолдерами: Розуміння та врахування інтересів різних стейкхолдерів (акціонерів, працівників, клієнтів, громадськості) та інсталяції механізмів спілкування з ними.

5. Прозорість та інформаційна відкритість: Забезпечення регулярної та чесної інформації про фінансовий стан компанії, її стратегію та ризики.

6. Етичні стандарти: Визначення етичних принципів та норм управлінської діяльності, спрямованих на запобігання конфліктів інтересів та корупції.

7. Регулювання та дотримання законодавства: Забезпечення дотримання всіх відповідних законів та стандартів у країні, де діє компанія.

Національні та міжнародні організації, такі як Міжнародна асоціація акціонерів (International Corporate Governance Network), Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD), та інші, розробляють та рекомендують стандарти корпоративного управління. Компанії можуть використовувати ці стандарти як основу для розвитку власних систем управління, при цьому враховуючи особливості своєї діяльності та регіональні особливості.

2. Інформаційне забезпечення:

- *Інформаційні системи управління:* Використання сучасних інформаційних систем для оптимізації корпоративного менеджменту, включаючи системи фінансового обліку, управління виробництвом та ін.

Інформаційні системи управління (ISY) грають ключову роль у сучасних організаціях, надаючи ефективні засоби для оптимізації корпоративного менеджменту. Ці системи охоплюють різні аспекти управління, такі як фінансовий облік, управління виробництвом, кадрові питання, логістика та інші. Давайте розглянемо деякі ключові аспекти використання інформаційних систем управління:

1. Системи фінансового обліку:

- Електронний облік: ІСУ відмовиться автоматизувати фінансовий облік, включаючи облік операцій, формування фінансових звітів та контроль за бюджетом.

- Податковий облік: Автоматизовані системи допомагають відслідковувати та оптимізувати податкові зобов'язання.

2. Управління виробництвом:

- Планування виробництва: ІСУ допомагають визначити оптимальний графік виробництва, враховуючи ресурси, матеріали та технічні обмеження.

- Інтеграція постачання ланцюжка: вони сприяють покращенню співпраці з постачальниками та оптимізації постачання ланцюга.

3. Управління відносинами з клієнтами (CRM):

- Автоматизація обслуговування клієнтів: CRM-системи можуть ефективно вести бази даних клієнтів, відстоювати їхні потреби та надавати персоналізоване обслуговування.

- Аналіз клієнтської взаємодії: Збір та аналіз даних про взаємодію з клієнтами вдосконалити стратегію продажів та маркетингу.

4. Управління персоналом:

- Автоматизовані кадрові процеси: Включаючи найм, звільнення, оцінку праці та навчання персоналу.

- Системи управління винагородою: Допомагають встановлювати та відстежувати систему оплати праці.

5. Аналітика та звітність:

- Бізнес-аналітика: ІСУ забезпечує засоби для аналізу великої кількості даних, які ухвалюють прийняті обґрунтовані стратегічні рішення.

- Звітність: Автоматична генерація звітів запускає процес моніторингу та звітності перед стейкхолдерами.

6. Електронна комунікація та обмін даними:

- Внутрішній обмін даними: Забезпечення ефективної комунікації між іншими підрозділами та рівнями управління.

- Електронна пошта та колективна робота: Системи сприяють швидкому обміну інформацією та спільною роботою.
- *Аналіз та звітність*: Встановлення системи аналізу бізнес-процесів, збору та обробки даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Встановлення системи аналізу бізнес-процесів та забезпечення ефективної звітності є ключовим елементом у корпоративному менеджменті. Цей процес включає в себе кілька етапів:

1. Визначення цілей аналізу:

Визначити, які аспекти бізнесу аналізувати. Це може включати фінансові показники, операційні процеси, ринкову активність, задоволеність клієнтів тощо.

2. Визначення ключових показників ефективності (KPI):

Вибір KPI, які найкраще відображають досягнення цілей. Це може бути, наприклад, прибуток, чистий прибуток, частка ринку, час обслуговування клієнта тощо.

3. Вибір інструментів для збору та обробки даних:

Розгляд використання програмного забезпечення для збору та обробки даних. Електронні таблиці, системи управління відносинами з клієнтами (CRM), програми для обліку фінансів можуть бути корисними інструментами.

4. Створення системи збору даних:

Визначення, які дані потрібно збирати, і створення механізму для їх регулярного виробництва. Забезпечення надійності та точності цих даних.

5. Аналіз та інтерпретація даних:

Розробка процесу аналізу даних, який дозволить отримати інформацію та тенденції. Використання аналітичних інструментів та методів, щоб зрозуміти, які аспекти бізнесу потребують уваги.

6. Створення звітів та табло:

Розробка системи звітності, яка відображає ключові відомості для прийняття управлінських рішень. Дашборди можуть служити ефективним інструментом візуалізації даних.

7. Забезпечення доступу та комунікації:

Впевненість, що звіти та дані можуть використовувати відповідні учасники вашої організації. Розробка системних комунікації для розширення результатів та використання потреб користувачів.

8. Моніторинг та оптимізація:

Постійне вдосконалення системи аналізу та звітності, враховуючи зміни в бізнес-середовищі та потреби управління.

3. Відносини у сфері формування та оптимізації корпоративного менеджменту:

- *Стратегічне управління:* Розробка та впровадження стратегії корпоративного розвитку, визначення місії та цілей підприємства.

Стратегічне управління є ключовими елементами корпоративного менеджменту і нашим набором дій та рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та місії підприємства. Він включає в себе кілька важливих аспектів та відносин:

1. Розробка стратегії:

- *Внутрішні відносини:* Залучення топ-менеджменту, ключових співробітників та фахівців для обговорення та розробки стратегії. Важливо забезпечити взаємодію між різними відділами та рівнями управління.

- *Зовнішні відносини:* Розгляд зовнішніх факторів, таких як економічні умови, конкурентне середовище, законодавство, які можуть впливати на стратегічні рішення.

2. Впровадження стратегії:

- *Внутрішні відносини:* Забезпечення залучення всіх рівнів персоналу до впровадження стратегії через чіткі комунікаційні канали та залучення до процесу.

- *Зовнішні відносини:* Можлива потреба взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як партнери, інвестори, клієнти, для досягнення спільних цілей.

3. Визначення місії та цілей:

- Внутрішні відносини: Діалог з персоналом для забезпечення розуміння та прийняття місії та цілої компанії.

- Зовнішні відносини: комунікація місії та цілей інтересів підприємства сторонам, що можуть включати партнерів, інвесторів, клієнтів та громадськість.

4. Оптимізація стратегічного управління:

- Внутрішні відносини: Постійний моніторинг та оцінка стратегії, впровадження корекцій для оптимізації результатів.

- Зовнішні відносини: Врахування змін у зовнішньому середовищі, адаптація стратегії до нових умов та взаємодія зі стейкхолдерами для забезпечення сталого розвитку.

В цілому, успішне стратегічне управління забезпечується взаємодією між внутрішніми та зовнішніми відносинами, а також постійну адаптацію до змін для досягнення довгострокових успіхів підприємства.

- *Ланцюжок управління:* Організація взаємодії між верхівковим управлінням та оперативними підрозділами для досягнення поставлених завдань.

Термін «ланцюжок управління» можливо до системи організації взаємодії та передачі інформації від верхівкового рівня управління до оперативних підрозділів та навпаки в рамках організації. Ця система досягає поставлених цілей та ефективних завдань. Ланцюжок управління включає в себе інші рівні влади та відповідальності в організації. зазвичай можна поділити на кілька основних рівнів його:

- ✓ **Верхівкове управління (Топ-менеджмент):** Це найвищий рівень управління, який замість стратегічних рішень та встановлює основні цілі організації. Верхівкове управління визначає загальну стратегію і напрямки розвитку.

- ✓ **Середнє управління (Середній рівень):** Цей рівень включає менеджерів та керівників, які віддають перевагу реалізації стратегій, розроблених верхівковим управлінням. Вони взаємодіють із функціональними та виробничими підрозділами.

✓ **Оперативне управління (Оперативний рівень):** Це найнижчий рівень, який забезпечує конкретне виконання завдань та дій на практичному рівні. Сюди входять фронтові працівники та персонал, які іноді займаються виробництвом чи наданням послуг.

Ланцюжок управління забезпечує систему звітності та взаємодії між цими рівнями, щоб забезпечити, щоб стратегічні рішення ефективно втілювалися на оперативному рівні. Це може включати передачу інструкцій, обмін повідомленнями та звітність про результати виконання завдань. Якщо ланцюжок управління працює ефективно, це сприяє кращій координації та досягненню стратегічних цілей організації.

- *Кадровий менеджмент:* Формування ефективної команди, розвиток персоналу та створення механізмів мотивації працівників.

Кадровий менеджмент є ключовою складовою успіху будь-якої організації, без ефективної команди та вмотивованих працівників створюють підґрунтя для досягнення стратегічних цілей. Розглянемо основні мотиви формування ефективної команди, розвитку персоналу та працівників:

1. Формування ефективної команди:

- **Відбір правильних кадрів:** Підбір співробітників, які відповідають корпоративній культурі та цілям організації.
- **Розподіл ролей та відповідей:** Визначення завдання та відповідальність кожного члена команди, щоб уникнути конфліктів та забезпечити ефективну роботу.
- **Комунікація:** Забезпечення ефективної внутрішньої комунікації в команді, створюючи відкритий клімат для обміну ідеями та відгуками.

2. Розвиток персоналу:

- **Оцінка компетенцій:** Визначення потреб у навчанні та розвитку, проводячи оцінку компетенцій працівників.
- **Планування кар'єри:** Створення програм розвитку кар'єри для працівників, які сприяють їх професійному зростанню в організації.

- Менторство та навчання на робочому місці: Забезпечення можливості для наставництва та навчання на робочому місці для передачі знань та досвіду.

3. Створення механізмів мотивації працівників:

- Фінансова мотивація: Застосування системи преміювання, бонусів та інших фінансових стимулів.

- Нефінансова мотивація: Розгляд можливості надання невинуватених вихідних, гнучких графіків, подяк та визнання з боку керівництва.

- Розвиток кар'єри: Створення шляхів для кар'єрного росту та розвитку, щоб працівники відчували перспективу.

4. Ефективне управління конфліктами:

- Культура конфліктів: Сприйняття створеній атмосфері, де працівники відчують зручність висловлювати свою думку та вирішувати конфлікти конструктивно.

- Медіація: Залучення незалежних посередників для вирішення серйозних конфліктів.

5. Оцінка та звітність:

- Системи оцінювання: Використання чітких систем оцінювання результативності для визначення досягнень та недоліків працівників.

- Звітність та фідбек: Регулярний фідбек та звіти, щоб працівники могли вдосконалювати свою роботу.

Здійснюючи ефективний кадровий менеджмент, організація може забезпечити стабільну та продуктивну роботу своєї команди, забезпечуючи високий рівень задоволення працівників та досягнення стратегічних цілей.

4. Оптимізація корпоративного менеджменту:

- *Оптимізація бізнес-процесів*: Пошук ефективних та економічно обґрунтованих методів вирішення завдань підприємства.

Для досягнення цієї мети важливо виконати декілька етапів:

1. Аналіз поточних бізнес-процесів:

- Визначення всіх етапів бізнесу, від придбання матеріалів до здійснення продажів та обслуговування клієнтів.

- Оцінка часу, ресурсів та витрат, пов'язаних з кожним процесом.

2. Визначення ключових показників ефективності (KPI):

- Встановлення чітких KPI для кожного бізнес-процесу.

- Моніторинг цих показників для оцінки результатів оптимізації.

3. Визначення параметрів:

- Виокремлення процесів, які найбільше впливають на загальну продуктивність підприємства.

- Визначення найбільш критичних аспектів, які потребують оптимізації.

4. Впровадження технологій:

- Розгляд можливості використання сучасних технологій, таких як автоматизація, програмне забезпечення для управління бізнес-процесами, системи управління відносинами з клієнтами (CRM) тощо.

5. Оптимізація комунікацій:

- Забезпечення ефективної комунікації між відділами та робочими групами.

- Використання засобів спільної роботи та проєкти для полегшення обміну інформацією.

6. Навчання та розвиток персоналу:

- Забезпечення персоналізованими необхідними навичками для роботи з новими технологіями та оптимізованими процесами.

- Впровадження системи навчання та стимуляція постійного розвитку.

7. Постійне вдосконалення:

- Встановлення системи постійного моніторингу та оцінки ефективності оптимізованих процесів.

- Впровадження корективів та вдосконалення їх у відповідності до змін у бізнес-середовищі.

8. Фінансова оцінка:

- Розгляд витрат на впровадження оптимізацій та порівняння їх із очікуваними економіками.
- Забезпечення економічної обґрунтованості кожного заходу з оптимізації.

Оптимізація бізнес-процесів - це неперервний процес, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін і залишитися конкурентоспроможним.

- *Управління ризиками:* Розробка та впровадження стратегій управління ризиками для забезпечення стійкості та безпеки підприємства.

Управління ризиками є важливою складовою ефективного управління підприємством. Воно спрямоване на ідентифікацію, оцінку та керування ризиками, які можуть бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Нижче наведено кілька кроків для розробки та впровадження стратегій управління ризиками:

1. Ідентифікація ризиків:

- Аналіз зовнішнього середовища: дослідження зовнішнього середовища, визначення економічних, політичних, технологічних та інших факторів, які можуть вплинути на підприємство.
- Внутрішній аналіз: Оцінка внутрішніх ризиків, пов'язаних з операційними процесами, персоналом, технологією та іншими аспектами функціонування підприємства.

2. Оцінка ризиків:

- Кількісна оцінка: Визначення ймовірності та впливу кожного ідентифікованого ризику. Використання методів, таких як аналіз вартості ризику (Cost-Benefit Analysis), аналіз сценаріїв та інші.
- Пріоритезація ризиків: Встановлення параметрів для керування ризиками, фокусуючись на тих, які мають найбільший вплив.

3. Розробка стратегій управління ризиками:

- Уникання ризику: Уникання дій, які можуть викликати ризик або зменшити його вплив.

- Передача ризику: Використання страхування чи укладання угод з іншими сторонами для передачі частини ризиків.

- Змінення ризику: Розробка та впровадження стратегії для зменшення ймовірності та впливу ризиків.

4. Впровадження стратегій:

- Створення планів дій: Розробка конкретних планів дій для впровадження кожної обраної стратегії.

- Впровадження моніторингу: Забезпечення постійного моніторингу ризиків та ефективності впроваджених стратегій.

5. Культура ризиків:

- Залучення персоналу: Викладення культури ризиків серед персоналу, навчання розуміння та керування ризиками на своєму рівні.

- Комунікація: Забезпечення ефективної комунікації відносно ризиків усередині підприємства.

6. Оновлення та адаптація:

- Регулярні огляди: Періодичний перегляд стратегії та оцінка їх ефективності у контексті змін у середовищі підприємства та його стратегічних цілей.

- Адаптація: Адаптація стратегії управління ризиками відповідно до нових ризиків можливих смаків.

7. Інтеграція зі стратегією управління:

- Узгодженість зі стратегією підприємства: Впевненість що стратегії управління ризиками адаптовані до загальної стратегії підприємства.

Загальна мета управління ризиками - це забезпечити стійкість, захистити активи та підтримати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Усі ці аспекти взаємодіють між собою та впливають на загальну ефективність корпоративного менеджменту підприємства. Для успішного

функціонування підприємства необхідно забезпечити всі аспекти нормативно-правового та інформаційного забезпечення, а також ефективно управляти відносинами у сфері корпоративного менеджменту.

Висновки до розділу

Даний розділ розкриває теоретичні основи формування та оптимізації корпоративного менеджменту, включаючи концепцію та структуру корпоративного менеджменту, систему його формування, методичні засади оцінки ефективності, а також нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у цій сфері.

Висвітлено концепцію та структуру корпоративного менеджменту, що дає чіткі виявлення про основні елементи та взаємозв'язки в цій системі. Важливо відзначити, що глибоке розуміння концепції дозволяє ефективно впроваджувати стратегічні рішення на підприємстві.

Досліджено систему формування корпоративного менеджменту, висвітлено ключові кроки та етапи, необхідні для створення ефективної системи управління на підприємствах. Виявлено, що врахування конкретних особливостей підприємства створює адаптовану та оптимальну систему управління.

Методичні завдання формування оцінки ефективності та оптимізації системи корпоративного менеджменту надають інструментарій для об'єктивної оцінки результативності введених змін. Використання таких методик може бути використано для прогресивного вдосконалення управлінської системи.

Аналіз нормативно-правового та інформаційного забезпечення відносин у сфері формування та оптимізації корпоративного менеджменту підприємства вказує на важливість відповідності дій підприємства чинному законодавству та належного використання інформаційних ресурсів для забезпечення ефективного управління.

Ефективне впровадження та оптимізація корпоративного менеджменту потребує інтегрованого підходу, що враховує не лише теоретичні аспекти, а й практичні методики та правові рамки. Взаємодія між структурними підрозділами, систематична оцінка ефективності та забезпечення правової та інформаційної бази є ключовими елементами успішного корпоративного менеджменту.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності банку

Публічне акціонерне товариство "УКРГАЗБАНК" (ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК") є фінансовою установою, що здійснює свою діяльність в банківському секторі України. Банк відомий своєю історією та довговічністю на ринку фінансових послуг.

Місія Банку - підтримка концепції сталого розвитку та сприяння екологічної відповідальності населення та бізнесу шляхом надання доступного фінансування екологічних проєктів.

Цінності, які лежать в основі діяльності Банку:

- Професіоналізм: Банк спрямовує зусилля на розвиток персоналу, сприяє його професійному росту та удосконаленню для забезпечення професійного підходу до задоволення потреб клієнтів;
- Надійність: Банк є надійним партнером, що виконує свої обов'язки перед бізнесом та кожним окремим громадянином;

- Відповідальність: принцип поширюється на представників Банку (працівників, акціонерів) та його партнерів і полягає у взаємній відповідальності представників Банку між собою та їх відповідальності перед клієнтами, партнерами та суспільством;

- Принцип справедливості - головний у визначенні та застосуванні процедур ризик-менеджменту, а також визначальний у відносинах з клієнтами, працівниками, акціонерами та партнерами;

- Принцип порядності є визначальним у відносинах працівників, керівництва та акціонерів Банку, а також у співпраці з клієнтами та партнерами;

- Інформаційна прозорість: Банк забезпечує відкритість повної та достовірної інформації щодо своєї діяльності відповідно до законодавчих вимог та принципів корпоративної культури; Принцип поваги це основа відносин Банку з клієнтами, акціонерами, партнерами та взаємодії працівників Банку;

- Співпраця та взаємодія: шляхом співпраці та взаємодії Банк прагне поглиблювати відносини з клієнтами та партнерами для досягнення кращих результатів.

Станом на 31 серпня 2023. Укргазбанк - український комерційний банк на 94,940948 % належить державі. Відноситься до системно важливих банків згідно переліку НБУ. Є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних (свідоцтво № 049 від 19.10.2012 р.). За розмірами активів та часткою на роздрібному ринку посідає 4 місце серед усіх банків України. Мережа обслуговування банку налічує 247 відділень у всіх регіонах України. Головний офіс розташований 01015, м. Київ, вул. Старонаводницька, 19,21,23. Вид економічної діяльності відповідно класифікатора видів економічної діяльності: КВЕД 64.19 Інші види грошового посередництва.

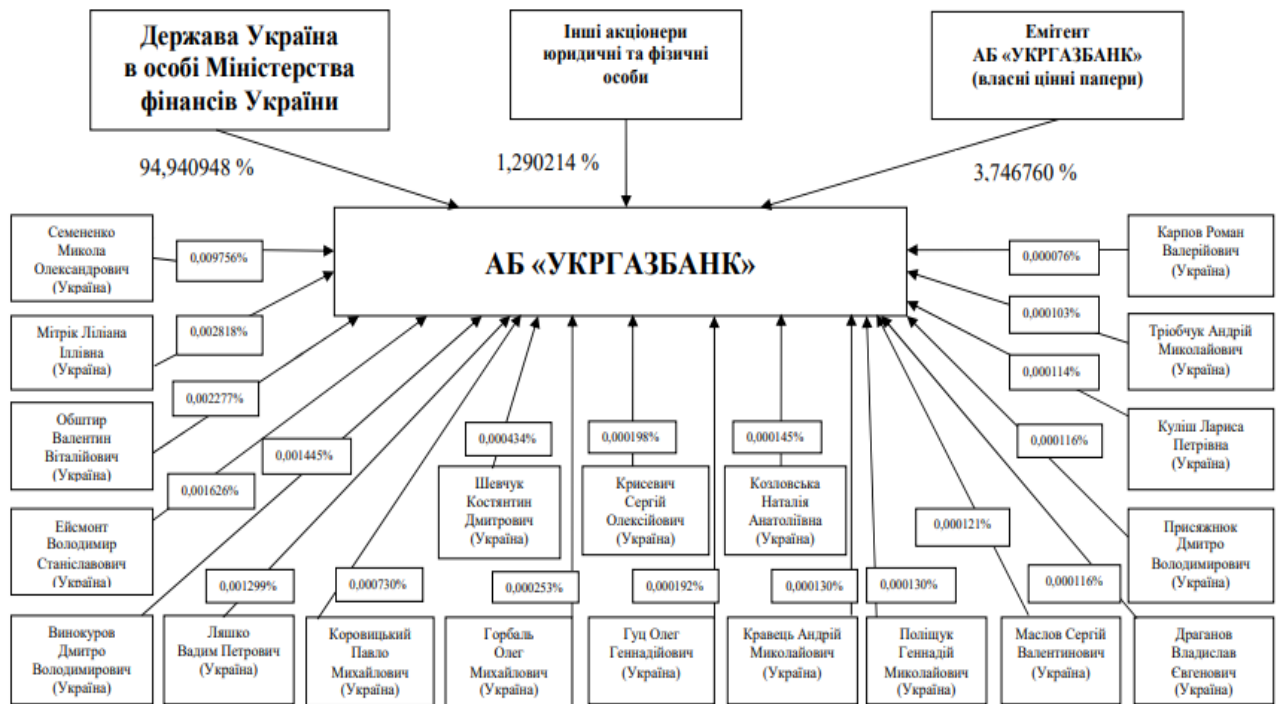


Рис. 2.1. Схематичне зображення структури власності ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

Джерело: Звіт зі сталого розвитку ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

На рисунку 2.1 представлено структуру власності ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК». Давайте розглянемо основні елементи схеми:

1. Голова Правління АБ «УКРГАЗБАНК» - Кравець А.М. володіє 0,000130% акцій банку та займає посаду голови Правління.
2. АБ «УКРГАЗБАНК»: Держава Україна, представлена Міністерством фінансів, володіє найбільшою часткою акцій банку - 94,940948%.
3. Інші акціонери (юридичні та фізичні особи – 1,290214%) : Це група інших акціонерів, які володіють 1,290214% акцій банку.
4. Емітент (АБ «УКРГАЗБАНК» власні ціни паперу) : Це вказує на те, що банк випустив власні ціни паперу 3,746760%.
5. Список інших акціонерів та їх частки власності (від 0,009756% до 0,000076%) : Схема наводить перелік інших осіб, які є акціонерами банку та вказує на відсоток акцій, якими вони володіють.

Банк створений і здійснює діяльність на основі Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та

фондовий ринок», «Про валюту і валютні операції», «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про депозитарну систему України», «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб», «Про управління об'єктами державної власності», нормативно-правових актів Національного банку України, інших актів законодавства України та Статуту.

Банк здійснює свою діяльність на території України на підставі статуту та банківської ліцензії №123 від 21.07.1993.

Банк володіє 7 ліцензіями від Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку:

Професійна діяльність на фондовому ринку – депозитарна діяльність. Депозитарна діяльність депозитарної установи Ліцензія АЕ №263236. З 12.10.2013 року на необмежений строк

Професійна діяльність на ринку цінних паперів. Діяльність з управління іпотечним покриттям Ліцензія АД №034432. З 18.06.2012 року на необмежений строк

Професійна діяльність на фондовому ринку – депозитарна діяльність. Діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування Ліцензія АЕ №263237. З 12.10.2013 на необмежений строк

Професійна діяльність на фондовому ринку – депозитарна діяльність. Діяльність із зберігання активів пенсійних фондів Ліцензія АЕ №263238. З 12.10.2013 на необмежений строк

Професійна діяльність на фондовому ринку – діяльність з торгівлі цінними паперами. Андеррайтинг Ліцензія АЕ №294715. З 14.02.2015 на необмежений строк

Професійна діяльність на фондовому ринку – діяльність з торгівлі цінними паперами. Брокерська діяльність Ліцензія АЕ №294713. З 14.02.2015 на необмежений строк

Професійна діяльність на фондовому ринку – діяльність з торгівлі цінними паперами. Дилерська діяльність Ліцензія АЕ №294714. З 14.02.2015 на необмежений строк

ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» є середньогабаритним банком з розвиненою мережею філій та представництв у різних регіонах країни. Підприємство має структуру, яка включає у себе Наглядову раду, Правління та Головний офіс. Наглядова рада відповідає за стратегічне управління, Правління виконує оперативне керівництво, а Головний офіс взаємодіє з клієнтами та забезпечує роботу філій та відділень.

Банк розділений на ключові підрозділи, такі як відділи роботи з клієнтами, відділи кредитування, фінансовий відділ, інвестиційний відділ, тощо. Організаційно-правова форма Банку - акціонерне товариство, тип – публічне.

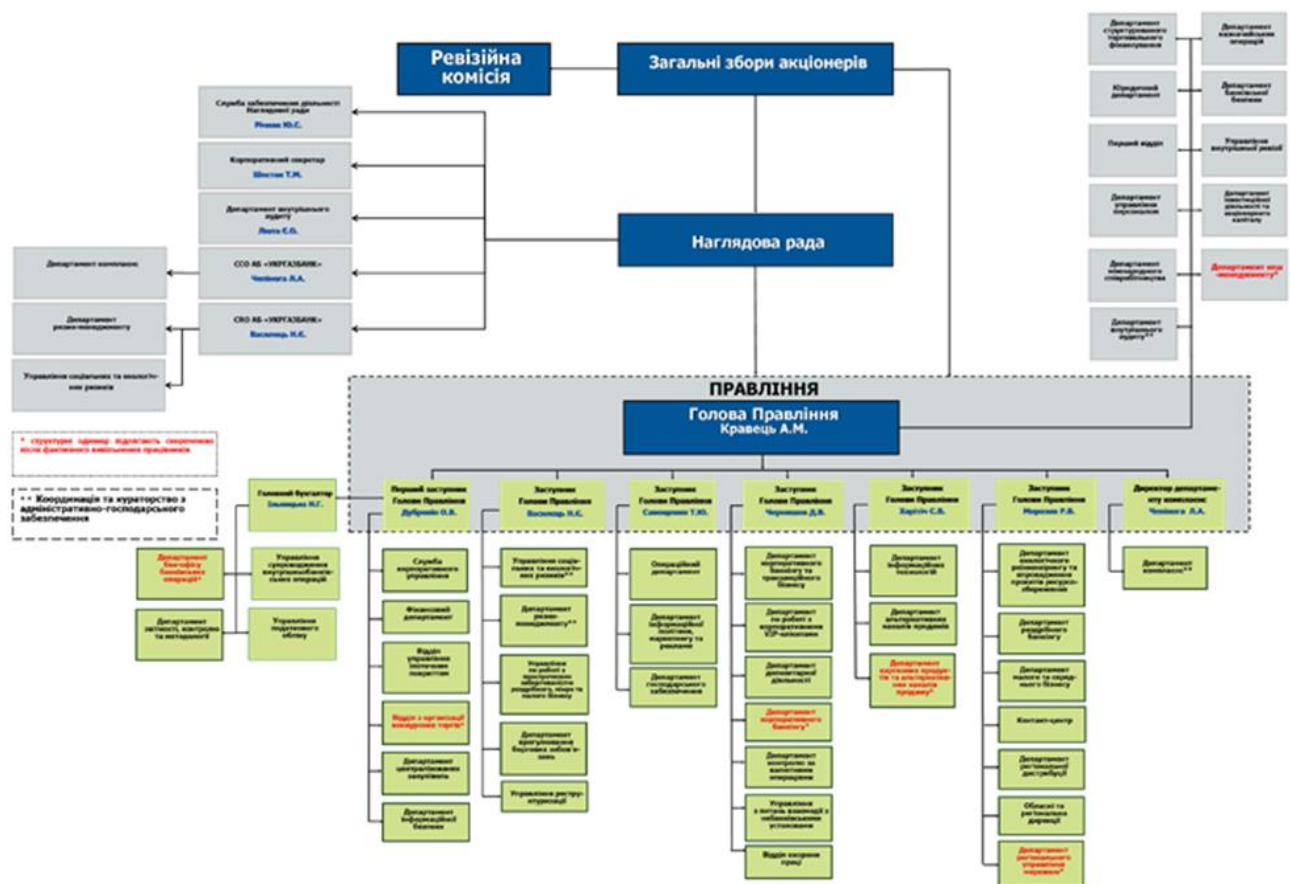


Рис. 2.2. Організаційна структура головної установи АБ «УКРГАЗБАНК»

Джерело: Звіт зі сталого розвитку ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

Акціонерний банк "УКРГАЗБАНК" представляє собою фінансову установу з виокремленою регіональною структурою в межах України.

Організаційна структура (Рис. 2.2) банку використовує його Правління, і кожен підрозділ функціонує відповідно до визначених завдань та повноважень, встановлених відповідними положеннями та внутрішніми актами.

Станом на 01.01.2021 року до організаційної структури головної установи ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" входять такі підрозділи:

- Загальні збори акціонерів;
- Наглядова рада;
- Правління;
- Ревізійна комісія;
- Служба забезпечення діяльності Наглядової ради;
- Корпоративний секретар;
- Департамент внутрішнього аудиту;
- Департамент комплаєнс;
- Департамент ризик-менеджменту;
- Управління соціальними та екологічними ризиками;
- Департамент структурованого торговельного фінансування;
- Юридичний департамент;
- Департамент управління персоналом;
- Департамент міжнародного співробітництва;
- Департамент казначейських операцій;
- Департамент банківської безпеки;
- Управління внутрішньої ревізії;
- Департамент інвестиційної діяльності та акціонерного капіталу;
- Департамент кеш-менеджменту;
- Департамент бек-офісу банківських операцій;
- Департамент звітності, контролю та методології;
- Управління супроводження внутрішньобанківських операцій;

- Управління податкового обліку;
- Служба корпоративного управління;
- Фінансовий департамент;
- Відділ управління іпотечним покриттям;
- Відділ з організації конкурсних торгів;
- Департамент централізованих закупівель;
- Департамент інформаційної безпеки;
- Управління по роботі з простроченою заборгованістю роздрібного, мікро та малого бізнесу;
- Департамент регулювання боргових зобов'язань;
- Управління реструктуризації;
- Операційний департамент;
- Департамент інформаційної політики, маркетингу та реклами;
- Департамент господарського забезпечення;
- Департамент корпоративного банкінгу та транзакційного бізнесу;
- Департамент по роботі з корпоративними VIP-клієнтами;
- Департамент депозитарної діяльності;
- Департамент корпоративного банкінгу;
- Департамент контролю за валютними операціями;
- Управління з питань взаємодії з небанківськими установами;
- Відділ охорони праці;
- Департамент інформаційних технологій;
- Департамент альтернативних каналів продажу;
- Департамент продажу карткових продуктів та альтернативних каналів;
- Департамент екологічного реінжинірингу та впровадження проєктів ресурсозбереження;
- Департамент роздрібного банкінгу;
- Департамент малого та середнього бізнесу;
- Контакт-центр;
- Департамент регіональної дистрибуції;

- Обласні та регіональні дирекції;
- Департамент регіонального управління мережею;
- Структурні одиниці (у кількості 247 відділень)

Головна установа банку (ГУБ) – це установа, у штаті якої перебувають Голова Правління, представники Голови Правління, головний бухгалтер, профільні служби та структурні підрозділи, які спрямовують та підтримують загальну діяльність банку.

Дирекція (регіональна або обласна) – це, відокремлений структурний підрозділ банку, що виконує керівні функції щодо адміністративно підпорядкованих відділів. Основні напрямки завдань включають забезпечення ефективної та прибуткової діяльності відділу, роботу з проблемною заборгованістю, продаж банківського продукту та взаємодію з клієнтами.

Відділення – це відокремлений структурний підрозділ банку, який не має статусу юридичної особи, але виконує банківські операції в межах повноважень, наданих йому положенням про відділення. Вони класифікуються за категоріями: «Базове», «А», «Б», «В», «Центр перерахунку», що визначають їх функції та обсяги банківських операцій та фінансових послуг. Проведемо аналіз організаційної структури для виявлення переваг та недоліків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз Організаційної Структури ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК»:

Переваги та Недоліки

Переваги	Недоліки
✓ Розширена структура забезпечує більш ефективну координацію та співпрацю між різними відділами і підрозділами банку.	- Велика кількість структурних одиниць може призводити до труднощів у керуванні та управлінні, зокрема при прийнятті стратегічних рішень.
✓ Наявність різноманітних департаментів і відділень дозволяє банку зосередитися на конкретних аспектах бізнесу, розвивати спеціалізовану експертизу та вдосконалювати якість надання послуг.	- Задачі різних департаментів можуть перетинатися, призводячи до конфліктів інтересів і можливих труднощів у вирішенні невідповідностей.
✓ Різні департаменти можуть швидко реагувати на зміни в ринкових умовах або внутрішніх викликах, дозволяючи банку бути більш гнучким та адаптивним.	- Багатоланкова структура може вимагати великої адміністративної та управлінської витрати, що може впливати на фінансові показники банку.

✓ Різні департаменти можуть надавати широкий спектр банківських послуг, що задовольняє різні потреби клієнтів та ринкові вимоги.	- Збільшена кількість відділів та департаментів може ускладнити процес комунікації та обміну інформацією між різними рівнями та частинами банку.
✓ Різні департаменти можуть взаємодіяти та розподіляти обов'язки, що сприяє ефективному використанню ресурсів та зниженню ризиків.	- Збільшена кількість відділень може призвести до перевантаження інфраструктури банку та необхідності постійного оновлення технічних та організаційних ресурсів.

Джерело: власна розробка автора на основі проведених досліджень.

Статут Банку встановлює систему взаємодії між органами управління (Загальні збори акціонерів та Правління), контрольними органами (Наглядова рада та Ревізійна комісія) та зацікавленими особами як основну форму корпоративного управління. Метою цієї корпоративної системи є забезпечення ефективності діяльності Банку, включаючи визначення стратегічних цілей, їх досягнення та контроль за реалізацією.

Основні методи корпоративного управління в Банку включають раціональний розподіл повноважень між органами управління та контролю, визначення стратегічних цілей та контроль за їх реалізацією, управління банківськими ризиками та внутрішнім контролем, управління конфліктами інтересів, визначення принципів професійної етики, а також регулювання розкриття інформації про Банк.

Принципи корпоративного управління в АБ "УКРГАЗБАНК" включають захист прав акціонерів, раціональний розподіл повноважень між Наглядовою радою та Правлінням, повагу до прав та інтересів заінтересованих осіб, визначення цілей та напрямків діяльності, стратегічне управління Наглядовою радою та ефективне керівництво Правлінням, своєчасне розкриття інформації та ефективний контроль за фінансово-господарською діяльністю.

Банк, як універсальна банківська установа, пропонує різноманітні банківські послуги для різних клієнтських груп на всій території України. Операції Банку включають розрахунково-касове обслуговування, залучення коштів,

кредитування, міжбанківські операції та надання широкого спектру послуг з обслуговування зовнішньо-економічних контрактів.

Існує кілька способів оцінки умов діяльності, серед яких особливо важливі Свот-аналіз (з англ. SWOT - strengths, weaknesses, opportunities, threats) та Степ-аналіз (з англ. STEP - social, technical, economic, political factors), які визнані та широко використовуються. В даному випадку розглянемо проведення аналізу зовнішнього середовища, заснованого на Свот-аналізі, який є більш відомим.

Свот-аналіз, як засіб оцінки середовища функціонування, складається з двох частин. Перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні аспекти) та загроз (негативні аспекти), які можуть виникнути в сучасності та у майбутньому. Тут визначаються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з аналізом сильних і слабких сторін, оцінкою та потенціалу. На прикладі ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" розглянемо створення SWOT-аналізу (табл.2.2.).

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
▪ <i>Широка клієнтська база:</i> Велика та різноманітна клієнтська база, що сприяє стабільності та різноманітності джерел прибутку. ▪ <i>Фінансова стабільність:</i> Високий рівень капіталізації та надійність фінансових показників. ▪ <i>Широка географічна присутність:</i> Розгалужена мережа філій та представництв, що забезпечує зручний доступ для клієнтів. ▪ <i>Інноваційні продукти:</i> Активний розвиток та впровадження інноваційних банківських продуктів та послуг. ▪ <i>Висока репутація:</i> Добра репутація в галузі та серед клієнтів, що впливає на лояльність та довіру. ▪ <i>Компетентний персонал:</i> Висока кваліфікація та компетентність співробітників банку.	▪ <i>Низька міжнародна експансія:</i> Обмежена міжнародна присутність порівняно з іншими глобальними банками. ▪ <i>Застаріла технологічна інфраструктура:</i> Відсталі технології, що може ускладнити конкуренцію та обслуговування клієнтів. ▪ <i>Залежність від конкретних секторів:</i> Висока залежність від конкретних секторів економіки може підвищити ризик. ▪ <i>Високі витрати на управління:</i> Підвищення ефективності управління та зниження витрат може бути важливим завданням. ▪ <i>Уповільнені процеси прийняття рішень:</i> Бюрократія та повільні процеси прийняття рішень можуть гальмувати реакцію на зміни на ринку. ▪ <i>Обмежена гнучкість:</i> Стратегічна та організаційна неспроможність швидко адаптуватися до нових умов або технологічних тенденцій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

▪ <i>Розширення асортименту послуг:</i> Додавання нових фінансових продуктів та послуг для задоволення змін у попиті клієнтів. ▪ <i>Екологічні ініціативи:</i> Розробка та впровадження екологічно орієнтованих фінансових продуктів та послуг. ▪ <i>Стратегічні партнерства:</i> Укладання стратегічних партнерств з іншими фінансовими установами та компаніями. ▪ <i>Цифрова трансформація:</i> Активна цифрова трансформація для поліпшення ефективності та конкурентоспроможності. ▪ <i>Глобальна експансія:</i> Розгляд можливостей для розширення міжнародної діяльності та виходу на нові ринки. ▪ <i>Управління ризиками:</i> Вдосконалення систем управління ризиками для протистояння зростаючим загрозам.	▪ <i>Конкуренція на ринку:</i> Зростання конкуренції в банківській галузі, що може вплинути на маржі прибутку. ▪ <i>Зміни в регуляторному середовищі:</i> Зміни в законодавстві та регулюванні, що можуть змінити умови діяльності банку. ▪ <i>Економічна нестабільність:</i> Зміни в економічному кліматі, що можуть впливати на фінансовий стан клієнтів. ▪ <i>Кіберзагрози:</i> Збільшення кількості кібератак, що може ставити під загрозу безпеку даних та конфіденційність клієнтів. ▪ <i>Геополітичні ризики:</i> Негативний вплив геополітичних подій на фінансовий ринок та діяльність банку. ▪ <i>Зміни в споживчому попиті:</i> Зміни в уподобаннях клієнтів та споживчому попиті на фінансові послуги.
--	---

Джерело: власна розробка автора на основі проведених досліджень.

Таким чином, провівши SWOT-аналіз ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» у таблиці 2.2, можна зробити кілька ключових висновків.

Почнемо з сильних сторін компанії, серед яких слід відзначити широку та різноманітну клієнтську базу, фінансову стабільність та високий рівень капіталізації. Також значущою перевагою є широка географічна присутність та активний розвиток і впровадження інноваційних продуктів. Компетентний персонал та добра репутація в галузі також сприяють стабільності та успішності банку. З іншого боку, слабкі сторони включають обмежену міжнародну експансію, застарілу технологічну інфраструктуру та високі витрати на управління. Залежність від конкретних секторів, уповільнені процеси прийняття рішень та обмежена гнучкість можуть створити виклики у вирішенні стратегічних завдань та адаптації до змін у середовищі.

Щодо можливостей, банк може використовувати свої сильні сторони для розширення асортименту послуг, розвитку екологічних ініціатив, укладання стратегічних партнерств та активної цифрової трансформації. Глобальна експансія та управління ризиками також відкривають нові можливості для зростання.

З урахуванням загроз, необхідно вдосконалити стратегії банку для протистояння конкуренції на ринку, змінам в регуляторному середовищі, економічній нестабільності та кіберзагрозам. Геополітичні ризики та зміни в споживчому попиті також вимагають уваги та відповідних заходів з управління.

Загалом, ефективна стратегічна адаптація до поточних та майбутніх викликів, спрямована на підсилення сильних сторін та ефективне управління слабкими, дозволить банку зберігати свою конкурентоспроможність та досягати сталого зростання в динамічному банківському секторі.

Також варто розглянути основні бізнес-процеси, які відбуваються у банку, для повного розуміння функціонування його діяльності. (табл.2.3). Аналіз основних бізнес-процесів у банку дозволяє отримати повне уявлення про його діяльність, виявити можливості для оптимізації та підвищення ефективності, а також забезпечити високий рівень безпеки та відповідальності в управлінні фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.3

Основні бізнес-процеси та операції ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК»

Бізнес-процес	Операція
1	2
1. Аналіз ринку і потреб споживачів	Визначенням потреб та побажань споживачів, вимірюванням задоволення споживачів, здійсненням моніторингу змін на ринку займається департамент маркетингу
2. Розроблення стратегічного бачення і місії компанії	Здійсненням моніторингу зовнішнього середовища, визначенням концепції бізнесу і стратегії банку, розробленням організаційної інфраструктури і системи взаємовідносин між організаційними одиницями, розробленням та ранжування цілей банку займається Правління та Наглядова рада
3. Розроблення нових товарів чи послуг	Розробленням концепції нового продукту/послуги, розробленням, створенням і оцінюванням прототипів, удосконаленням існуючих продуктів/послуг, тестуванням ефективності нових і вдосконалених продуктів/послуг займається департамент інновацій
4. Продаж товарів та послуг	Обробка запитань та консультацій клієнтів щодо продуктів і послуг. Укладання угод, обслуговуванням та підтримкою займаються відділ продажів, підрозділи (відділення) по всій території України та контакт-центр.
5. Виробництво і забезпечення виробництва	Розробка ІТ-системи для обробки та збереження великого обсягу фінансової інформації, розробка електронного банкінгу та програмного забезпечення. Виробництво банківських продуктів та їх тестування займається департамент інформаційних технологій (ІТ-департамент) у співпраці з іншими відділами, такими як департамент розробки продуктів та департаментом інновацій.

6. Управління людськими ресурсами	Розроблення стратегії в галузі персоналу, деталізація стратегії до рівня функцій, здійснення відбору і влаштування персоналу, навчання та розвиток персоналу, управління продуктивністю праці, розроблення системи мотивації, забезпечення належних умов праці цим займається департамент управління персоналом.
7. Управління інформаційними ресурсами	Планування, розроблення та розгортання системи інформаційної підтримки управління банку, впровадження системної безпеки та контролю, керівництво зберіганням та пошуком даних, забезпечення системи розподіленого доступу і мережевих комунікацій, оцінювання якості інформації це завдання департаменту інформаційної безпеки та департаменту інформаційних технологій;
8. Управління фінансовими й матеріальними ресурсами	Управління фінансовими ресурсами, здійснення фінансового обліку та підготовка звітності, здійснення внутрішньої ревізії, управління податками, управління основними засобами це завдання фінансового департаменту.
9. Здійснення управління програмними роботами у сфері охорони навколишнього середовища це обов'язок департаменту екологічного реінжинірингу та впровадження проєктів ресурсозбереження;	
10. Управління зовнішніми зв'язками підприємства займається служба забезпечення діяльності Наглядової ради.	
11. Управління якістю робіт	Вимірювання показників діяльності банку, здійснення оцінки якості, удосконалення процесів і систем, впровадження системи комплексного управління банку здійснює департамент внутрішнього аудиту, департамент ризик-менеджменту та департамент комплаєнс.

Джерело: власна розробка автора на основі проведених досліджень.

Аналізуючи основні бізнес-процеси та операції ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК» у таблиці 2.3, можна зробити висновок про велику різноманітність та складність діяльності банку в різних сферах. Кожен з бізнес-процесів відображає важливий аспект управління та функціонування організації. Ефективне функціонування ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК» залежить від сполучення різноманітних бізнес-процесів та операцій, керівництво якими вимагає високого рівня координації та професіоналізму всіх відділів та департаментів банку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

Розглянемо докладніше фінансовий стан банку. Фінансовий стан визначає місце банку в економічному середовищі та наскільки ефективними і без ризиковими можуть бути ділові відносини з ним фінансових установ, підприємств, потенційних інвесторів, та ін. Для банку, як і для його партнерів,

становить інтерес не тільки фактичний стан справ, тобто те, що було, а й очікуваний фінансовий стан.

Поряд з якісною ознакою «стійкий фінансовий стан» та бездоганною репутацією банку необхідно мати науково обґрунтовану кількісну узагальнюючу оцінку фінансового стану банку.

Проведемо аналіз динаміки структури активів ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка складу та структури активів ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	Тис. грн.	ПВ, %	Тис. грн.	ПВ, %	Тис. грн.	ПВ, %	+, -	%
А	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Грошові кошти та їх еквіваленти	35287994	24,7	30188103	24,5	35346787	26,8	58793	0,17
2. Кошти в інших банках	661491	0,5	5081150	4,12	2420569	1,83	1759078	- 63,45
3. Кредити та заборгованість клієнтів	47517583	33,3	55889683	45,3	64759128	50,1	17241545	36,37

Продовження табл. 2.4

А	1	2	3	4	5	6	7	8
4. Банківські метали	2401	0,004	1666	0,003	1349	0,002	- 1052	- 43,23
5. Похідні фінансові активи	5186	0,006	509	0,002	15069	0,01	9883	190,04
6. Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	39429	0,03	-	-	2690423	0,2	2650994	6614,4
7. Відстрочений податковий актив	-	-	32254	0,03	30138	0,02	30138	-
8. Основні засоби та матеріальні активи	1348538	0,9	1187141	0,96	1234025	0,93	- 114513	- 8,49
9. Інвестиції, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	56034056	39,26	29458919	23,94	23217149	18,63	- 32816907	- 58,67
10. Інші активи	729351	0,5	637119	0,52	1271769	0,96	542418	74,33
11. Інвестиційна нерухомість	149255	0,1	153955	0,13	156366	0,1	7111	4,76
12. Активи з права користування	157200	0,2	225664	0,18	166113	0,1	8913	5,67
13. Інше майно	770248	0,5	385353	0,31	337064	0,31	-433184	- 76,18

14. Усього активів	142702732	100	123271516	100	131645949	100	-1105683	- 7,72
--------------------	-----------	-----	-----------	-----	-----------	-----	----------	--------

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна зробити декілька ключових висновків. Щодо грошових вартостей та їх еквівалентів, варто відзначити, що за відомий період їх обсяг збільшився на 58 793 тис. грн., або 0,17%. Це доведено до високого рівня стабільності фінансового резерву банку. У розділі «Кошти в інших банках» відзначається значний приріст (+1759078 тис. грн. або -63,45%), що може бути індикатором стратегічних змін в управлінні ліквідністю та інвестиційною політикою банку. Спостерігається значний рейтинг у розділі «Кредитування та заборгованість клієнтів» (+17241545 тис. грн. або +36,37%), що відображається про активний кредитний портфель та високий рівень довіри клієнтів. Зміни в сегменті «Похідні фінансові активи» (+9883 тис. грн. або +190,04%) можуть свідчити про інтенсивніше використання фінансових інструментів для управління ризиками. Суттєвий ряд дебіторської заборгованості щодо поточного податку на прибуток (+2650994 тис. грн. або +6614,4%) може бути пов'язаний зі змінами в законодавстві або податковій політиці. Велике зменшення інвестицій, оцінених за справедливості вартості іншого через сукупний дохід (-32816907 тис. грн. або -58,67%), можна свідчити про стратегічні рішення щодо оптимізації інвестиційного портфелю. Різноманітні зміни в категоріях «Інші активи», «Інвестиційна нерухомість», «Активи з права користування», «Інше майно» можуть відображати стратегічні рішення щодо диверсифікації активів та управління нерухомістю. Загальний обсяг активів зменшився на -7,72%, що, ймовірно, пов'язано з реорганізацією балансу та оптимізацією активів банку. Узагальнюючи, висновки з таблиці свідчать про активні зміни в діяльності банку, які включають у себе стратегічні рішення щодо управління ліквідністю, ризиками та інвестиціями.

Також варто розглянути динаміку складу та структури пасивів ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка складу та структури пасивів ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	Млн. грн.	ПВ, %	Млн. грн.	ПВ, %	Млн. грн.	ПВ, %	+, -	%
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Зобов'язання								
Кошти Національного банку України	-	-	4699967	4,21	998956	0,80	998956	100
Кошти кредитних установ	5669678	4,23	7305696	6,55	8954428	7,18	3284750	57,92
Похідні фінансові зобов'язання	227651	0,17	72346	0,06	737	0,01	-226914	- 99,68
Кошти клієнтів	126498709	94,29	96736381	86,64	112778613	90,41	- 13720096	- 10,84
Резерви під гарантії, зобов'язання та юридичні ризики	406111	0,30	635462	0,57	698805	0,56	292694	71,84
Орендні зобов'язання	126148	0,09	230772	0,21	163506	0,13	37358	29,60
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	-	-	444773	0,40	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.5

А	1	2	3	4	5	6	7	8
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	60806	0,05	-	-	-	-	-60806	-100
Інші зобов'язання	1164798	0,87	1515217	1,36	1134782	0,91	-30016	- 2,58
Всього зобов'язання	134153901	100	111640614	100	124729827	100	-9424074	- 6,99
Власний капітал								
Статутний капітал	13837000	161,74	13837000	119,18	13837000	200,06	0	-
Набути права власності на акції	(518439)	- 6,06	(518439)	-4,47	(518439)	- 7,49	0	-
Результат від операцій з акціонерами	(1102304)	- 12,87	(1102304)	-9,48	(1102304)	- 15,94	0	-
Додатковий сплачений капітал	135942	1,59	135942	1,19	135942	1,98	0	-
Інші резерви	687554	8,04	(2185)	-0,02	(864441)	- 12,49	-1550995	-251,38
Накопичений дефіцит	(4490922)	- 52,44	(719112)	-6,40	(4571636)	- 66,12	-80714	-1,79

Всього власного капіталу	8548831	100	11630902	100	6916122	100	-1632709	-19,07
Всього власного капіталу та зобов'язання	142702732	x	123271516	x	131645949	x	-11056783	-8,69

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

З аналізу таблиці 2.5, можна зробити висновок, що за три роки, починаючи з 2020 року і завершуючи 2022 рік, відбулися поточні зміни в структурі та складі пасивів ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК». Основні тенденції можна розглядати через призму зобов'язань та власного капіталу. Наприклад, суттєве збільшення коштів Національного банку України на 100% відповідно з 2020 роком пов'язане із підтримкою, наданою Національним банком. Кошти кредитних установ зросли на 57,92% протягом двох років, що передбачає зростання кредитування та можливе розширення фінансових операцій.

Раптове зменшення похідних фінансових зобов'язань на 99,68% проти стратегічних змін у фінансовій політиці банку. У той час як витрати клієнтів зменшилися на 10,84% протягом двох років, це пов'язано з раповими змінами в кредитних і депозитних операціях. Інші зобов'язання зменшилися на 2,58%, що призвело до необхідності оптимізації фінансових зобов'язань.

Статутний капітал суттєво зріс на 200,06%, що пов'язано з капіталізацією та стратегічним ростом банку. Протилежний тренд зміни у зменшенні інших резервів на 251,38%, що змінилося в політиці формування резервів.

Збільшення накопиченого дефіциту на 66,12% може вказувати на фінансові втрати або неефективність деяких операцій і потреб у вирішенні проблем у фінансовій діяльності банку.

Грошові кошти та еквіваленти & Ліквідні активи/Зобов'язання

Source: NBU



Рис. 2.3 Грошові кошти та еквіваленти & Ліквідні активи/Зобов'язання

Джерело: Звіт зі сталого розвитку ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК»

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану компанії є фінансова стійкість. Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності компанії щодо володіння своїм майном і його використання.

У таблиці 2.6. проведено розрахунок фінансової стійкості ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК»

Таблиця 2.6

Фінансова стійкість ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК»

Найменування показника	Рік			Відхилення 2022 р. від 2020 р
	2020	2021	2022	+/-
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,06	0,09	0,05	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	19,7	10,6	19,0	-0,7

Коефіцієнт фінансового ризику	0,05	0,09	0,04	-0,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,9	0,9	0,9	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності банку.

Таким чином, як свідчать дані таблиці 2.6, можна зазначити, що коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) за період з 2020 по 2022 рік має від'ємне відхилення, що свідчить про зменшення концентрації власного капіталу. Зокрема, коефіцієнт зменшився на 0,01, що вказує на зменшення ступеня фінансової незалежності компанії. Коефіцієнт фінансової залежності за період від 2020 до 2022 року зріс на 0,7%. Що свідчить про збільшення використання зовнішніх джерел фінансування, та потребує уваги для оцінки стійкості фінансового стану компанії. По коефіцієнту фінансового ризику спостерігається від'ємне відхилення на 0,01 в 2022 році порівняно з 2020 роком. Це вказує про певне поліпшення фінансової стійкості компанії та зменшення ризиків. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу залишається стабільним на рівні 0,9 протягом всього періоду. Це говорить про сталість структури залученого капіталу компанії без значущих змін.

У цілому на основі представлених показників можна зробити висновок, що компанія стикається зі змінами в фінансовому стані. Позитивно, що спостерігається зниження фінансового ризику, але важливо звернути увагу на збільшення фінансової залежності.

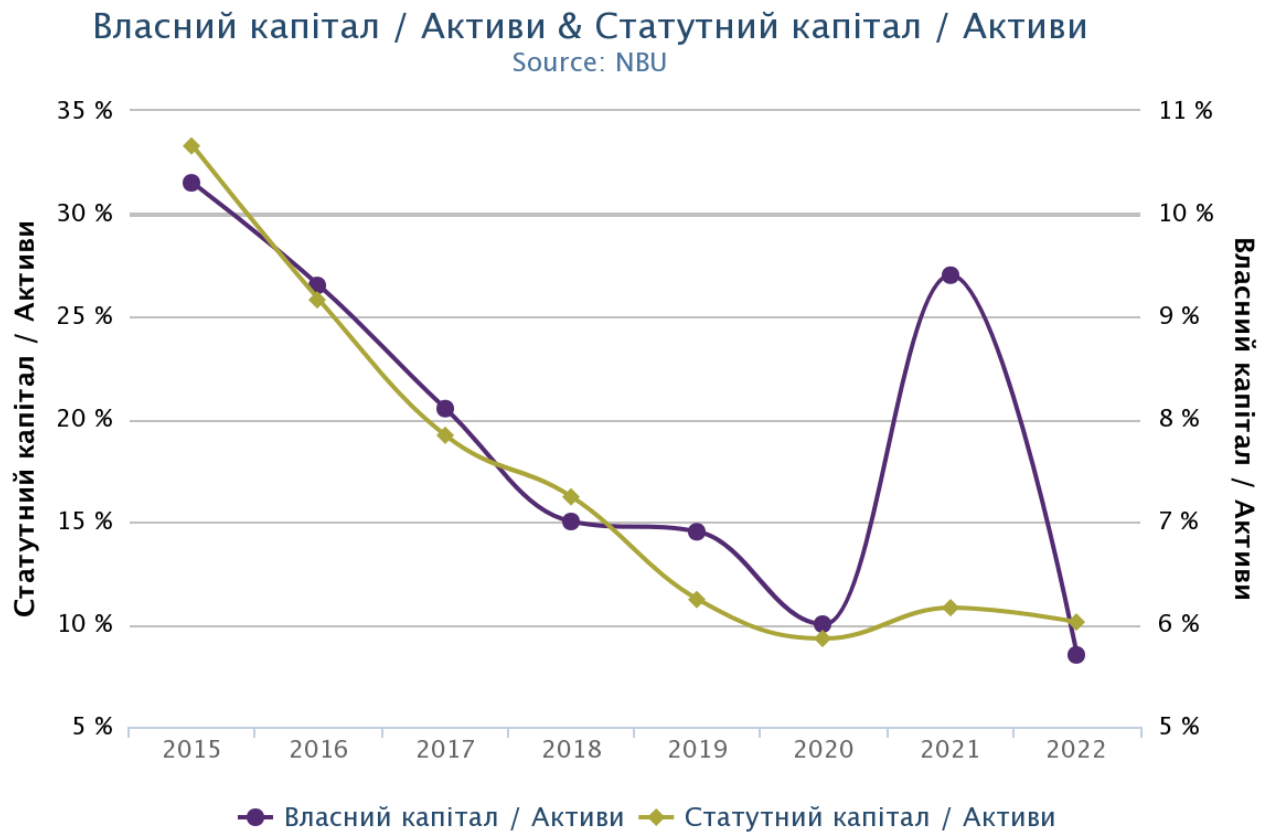


Рис 2.4 Власний капітал / Активи & Статутний капітал / Активи

Джерело: Звіт зі сталого розвитку ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК»

Розрахуємо ключові показники фінансової діяльності ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК» за три роки - 2020, 2021 та 2022 (табл. 2.7). Ці показники надають змогу здійснити об'єктивний аналіз фінансового стану банку та визначити динаміку його розвитку протягом цього періоду.

Таблиця 2.7

Показники фінансової діяльності ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК» за 2020-2022 р.

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. від 2020 р +/-
	2020	2021	2022	
А	2	3	4	5
Капіталізація (%)				
Власний капітал / Активи	6,0	9,4	5,7	-0,3
Статутний капітал / Активи	9,3	10,8	10,1	0,8
Фондування (%)				
Поточні депозити/Депозити	54,1	63,2	63,0	8,9

Продовження табл. 2.7

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. від 2020 р
Депозити фізичних осіб/Зобов'язання	22,2	24,5	25,8	3,6
Кредити/Депозити	37,5	57,8	57,9	20,4
Якість активів (%)				
Коефіцієнт резервування кредитів	15,6	10,4	18,9	3,3
Покриття резервами NPLs	-	-	-	-
Ліквідність (%)				
Ліквідні активи/Активи	5,4	3,4	5,9	0,5
Ліквідні активи/Залучені ресурси	6,0	4,1	6,6	0,6
Ліквідні активи/Зобов'язання	5,7	3,7	6,3	0,6
Рентабельність (%)				
ROAA	0,4	2,9	-2,2	-2,6
ROAE	6,4	37,7	-28,8	-35,2
Чиста маржа	2,4	4,2	4,3	1,9
Витрати/Доходи	-69,1	39,6	56,8	125,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку.

Результати аналізу таблиці 2.7 вказують на значні зміни в ключових показниках фінансової діяльності банку. Власний капітал у відсотках від активів зменшився з 6,0% у 2020 році до 5,7% у 2022 році. Статутний капітал також зменшився, але меншою мірою, з 9,3% до 10,1% у порівнянні з активами. З боку фондування відсоток поточних депозитів у порівнянні із загальними депозитами збільшився, що призвело до підвищення стабільності залучених коштів. Збільшення відсотка депозитів фізичних осіб вказує на підвищений інтерес громадян до банку. Якість активів - коефіцієнти резервування кредитів зросли з 15,6% у 2020 році до 18,9% у 2022 році, що може бути позитивним сигналом для стійкості банку перед можливими ризиками. Зростання показників ліквідності погіршує покращення фінансового стану компанії та її здатність вирішувати фінансові зобов'язання. Показники рентабельності значно зменшилися, зокрема

ROAA став від'ємним, а ROAE знизився на 35,2%. Це свідчить про неефективне використання власного капіталу та активів. Чиста маржа та відношення витрат до доходів зросли, що вказує на скорочення ефективності управління витратами та прибутковістю банку. Загальною тенденцією може бути стійкість у фінансових показниках збереження, але з великим спадом рентабельності у 2022 році. Важливо звернути увагу на стратегічні заходи для покращення рентабельності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Даний аналіз дає детальну інформацію про фінансовий стан ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» та відображає важливі зміни, які відбулися протягом трьох років. Банк виявляє високий рівень стійкості та ліквідності, що підкріплює стабільність фінансового резерву та активним кредитним портфелем. Виділяється активна стратегічна діяльність банку, особливо у сфері управління ліквідністю, ризиками та інвестиціями. Збільшення статутного капіталу та депозитів громадян є позитивним сигналом, хоча підвищення фінансової активності вимагає уваги та аналізу. Збільшення накопиченого дефіциту та зниження рентної здатності призводять до можливості фінансових втрат та неефективного використання ресурсів. Від'ємне відхилення коефіцієнтів фінансового ризику та зростання коефіцієнтів фінансової залежності вказують на потреби важливого контролю та стратегічного управління ризиками.

Загальний аналіз вказує на необхідність подальшого дослідження та розробки стратегій для підвищення фінансової стійкості та ефективності банку в умовах змін на фінансовому ринку.

2.3. Оцінка формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банку

У цьому підрозділі розглянемо завдання аналізу механізмів корпоративного менеджменту ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК». Корпоративний менеджмент являє собою систему відносин між органами управління Банку (загальні збори акціонерів Банку (далі – Загальні збори) та Правління) та контролю (Наглядова

рада) Банку, а також зацікавленими особами, створену з метою забезпечення ефективної діяльності Банку, включаючи визначення стратегічних цілей діяльності Банку, шляхів їх досягнення та контроль за їх реалізацією.

Корпоративний менеджмент ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» базується на наступних принципах:

- ✓ Безумовне дотримання прав та інтересів акціонерів.
- ✓ Розмежування повноважень та відповідальності між органами управління та контролю Банку.
- ✓ Ефективна діяльність Наглядової ради.
- ✓ Підзвітність Правління.
- ✓ Ефективність діяльності та незалежність корпоративного секретаря.
- ✓ Прозорість та збалансованість системи винагороди членів Наглядової ради та Правління.
- ✓ Високі стандарти корпоративної культури та ділової етики.
- ✓ Збалансованість та ефективність систем внутрішнього контролю та управління ризиками, зовнішній аудит.
- ✓ Інформаційна прозорість.

Основними методами здійснення корпоративного менеджменту у банку є:

- ✓ раціональний і чіткий розподіл повноважень між органами управління та контролю, організація їх ефективної діяльності;
- ✓ визначення стратегічних цілей діяльності Банку та контроль за їх реалізацією (включаючи формування ефективних систем планування, управління банківськими ризиками та внутрішній контроль);
- ✓ контроль за запобіганням, виявленням та врегулюванням конфліктів інтересів, які можуть виникнути між акціонерами, членами Наглядової ради, членами Правління, працівниками, кредиторами, вкладниками, іншими клієнтами та контрагентами;
- ✓ визначення правил та процедур, що забезпечують дотримання принципів професійної етики;
- ✓ визначення порядку та контролю за розкриттям інформації про Банк.

Проведемо аналіз структури корпоративного менеджменту:

Організаційна структура:

Наглядова Рада:

Функції:

- Затвердження організаційної структури банку.
- Призначення та звільнення членів Правління та ключових керівників (головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера, керівника підрозділу внутрішнього аудиту).
- Контроль за діяльністю Правління, підрозділів з управління ризиками, комплаєнсу, внутрішнього аудиту.
- Оцінка ефективності діяльності Правління та інших структур, а також визначення політики винагороди.

Правління:

Функції:

- Керівництво загальною діяльністю банку.
- Підзвітність Наглядовій Раді.
- Проведення щорічної звітності перед Наглядовою Радою.
- Призначення та звільнення керівників підрозділів.

Корпоративний секретар:

- Підзвітність Наглядовій Раді.
- Забезпечення інформаційної та організаційно-технічної підтримки діяльності банку.

Процес призначення та звільнення керівництва:

- Кандидати в члени Правління призначаються та звільняються рішенням Наглядової Ради.
- Кандидати повинні відповідати вимогам законодавства України, зокрема, до ділової репутації та професійної придатності.

Планування наступництва:

- Забезпечення наступництва членів Правління є пріоритетним завданням системи корпоративного управління.

Голова Правління:

- Очолює Правління та відповідає за організацію та достовірність фінансової звітності.
- Вибір голови та припинення його повноважень належать до компетенції Наглядової Ради.

Взаємодія Наглядової Ради та Правління:

- Члени Наглядової Ради можуть проводити зустрічі з Правлінням, обговорювати стратегічні питання.
- Члени Наглядової Ради взаємодіють із Правлінням та посадовими особами для отримання необхідної інформації.

Ефективність Корпоративного Секретаря:

- Забезпечення інформаційної та організаційно-технічної підтримки діяльності банку.

Оцінка діяльності Наглядової Ради:

- Регулярна оцінка якості роботи Наглядової Ради та її комітетів для виявлення можливостей підвищення ефективності.

Загалом, структура корпоративного менеджменту банку є детальною та зорієнтованою на забезпечення ефективного управління, контролю та взаємодії між різними органами управління банком.

Опис системи внутрішнього контролю в банку та учасників цієї системи. Розглянемо основні пункти та їхні аспекти.

Організаційний Підхід:

Ризик-орієнтований Підхід: Це означає, що контрольні механізми спрямовані на управління ризиками, пов'язаними з фінансово-господарською діяльністю банку. Замість традиційного контролю, який фокусується на виявленні помилок, ризик-орієнтований підхід спрямований на передбачення та управління можливими ризиками.

Ролі та Відповідальності:

Наглядова Рада: Визначає основні принципи та підходи до внутрішнього контролю та управління ризиками. Це вищий орган, що визначає стратегічні напрямки.

Правління: Забезпечує створення та підтримку ефективних систем контролю та управління ризиками відповідно до рішень Наглядової Ради.

Учасники системи внутрішнього контролю:

- Колегіальні органи Банку: Включають колегіальні органи Наглядової ради та Правління Банку.
- Бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки
- Підрозділи з управління ризиками та департамент комплаєнс
- Департамент внутрішнього аудиту
- Керівники та працівники Банку: Відповідальні за внутрішній контроль відповідно до повноважень, визначених внутрішніми документами Банку.

Модель "Трьох Ліній Захисту":

Перший рівень (Бізнес-підрозділи та Підрозділи Підтримки): Відповідальні за внутрішній контроль на рівні конкретних операцій та діяльності.

Другий рівень (Управління Ризиками та Комплаєнс): Відповідальне за централізоване управління ризиками та дотриманням норм.

Третій рівень (Внутрішній Аудит): Незалежний аудит для підтвердження ефективності систем контролю.

Учасники системи внутрішнього контролю:

Наглядова Рада, Правління, Колегіальні Органи: Визначають стратегію та надають відповідні ресурси для забезпечення контролю.

Бізнес-підрозділи та Підрозділи Підтримки: Здійснюють контроль на операційному рівні.

Управління Ризиками та Комплаєнс, Внутрішній Аудит: Грають роль на більш централізованому рівні, забезпечуючи відповідності та перевірку ефективності.

Побудова Системи Внутрішнього Контролю:

Модель "Трьох Ліній Захисту": Це стратегія, що забезпечує різні рівні контролю в організації, щоб уникнути конфлікту інтересів та забезпечити ефективність.

Аудиторська Перевірка:

Незалежний Аудитор: Залучається для перевірки фінансової звітності, забезпечуючи незалежний погляд на її достовірність.

Управління Ризиками:

Стратегія з Управління Ризиками: Управління ризиками визначається стратегією, що спрямована на запобігання та зменшення можливих загроз.

Внутрішній контроль у банку будується на системі ризик-орієнтованого підходу та моделі "Трьох Ліній Захисту", що дозволяє забезпечити повноту та ефективність контролю на всіх рівнях організації.

Ця система дозволяє банку ефективно управляти ризиками, забезпечуючи високий рівень достовірності фінансової звітності та дотриманням нормативних вимог.

Високі стандарти корпоративної культури та ділової етики

Орієнтація на етичні принципи:

- Прийняті стандарти поведінки гарантують чесне та справедливе ставлення до керівників, працівників, клієнтів, партнерів, а також дотримання законодавства України та Кодексу поведінки Банку.
- Безумовне дотримання етичних принципів внутрішніх документів Банку вважається основою корпоративної культури.

Відповідальність керівників:

- Керівники повинні виступати як приклад відданості високим принципам професійної та ділової етики.
- Створення та підтримка культури, де працівники розуміють свої обов'язки та вільно інформують про сумніви та проблеми.
- Нагляд за дотриманням:
- Наглядова рада регулярно отримує інформацію про дотримання працівниками та керівниками Банку Кодексу поведінки.

Політика у сфері протидії корупції та управління конфліктом інтересів

Зобов'язання членів Наглядової ради та Правління:

- Забезпечення максимального дотримання інтересів Банку, виключення переслідування особистих інтересів при прийнятті рішень.
- Дотримання вимог положень щодо запобігання корупційним діям та конфліктам інтересів, антикорупційного законодавства України.

Принципи дій:

- Нетерпимість до корупції в будь-яких формах та проявах.
- Повідомлення про наявність конфлікту інтересів та його вирішення.
- Утримання від голосування з питань, де є конфлікт інтересів.
- Управління конфліктом інтересів:
- Процедура видачі згоди на вчинення правочинів із зацікавленістю.

Політика в галузі конфіденційної та інсайдерської інформації

Дотримання конфіденційності:

- Члени Наглядової ради та Правління не розголошують інформацію з обмеженим доступом в особистих інтересах чи в інтересах третіх осіб.
- Розкриття інформації про Банк повинно відповідати вимогам щодо обмеження доступу та інформаційної безпеки.

Високі стандарти етики та культури в банку, сприяють розвитку позитивної репутації, співробітництву з клієнтами та партнерами, а також забезпечують внутрішню дотриманість законів та етичних принципів. Управління конфліктом інтересів та конфіденційність інформації визначаються чіткими політиками та процедурами.

Політика екологічної та соціальної відповідальності банку є докладною і комплексною. Нижче подано аналіз кожного пункту:

Фінансування енергозберігаючих проєктів: Спрямування ресурсів на фінансування енергоефективних проєктів є важливим кроком у вирішенні енергетичних проблем та зменшенні впливу на навколишнє середовище.

Оцінка впливу бізнес-рішень на суспільство та навколишнє середовище: Урахування соціальних та екологічних аспектів у бізнес-рішеннях свідчить про відповідальний підхід до ділового процесу.

Дотримання екологічного та соціального законодавства: Важливий аспект в забезпеченні легітимності та відповідальності перед суспільством.

Будівництво ефективної системи екологічного та соціального менеджменту: Розвиток внутрішньої екологічної культури та оцінка ризиків свідчать про серйозні зусилля у напрямку сталого розвитку.

Застосування кращих світових практик: Використання міжнародного досвіду сприяє підвищенню ефективності управління ризиками та виконанню вимог стандартів.

"Зелене" фінансування: Фокус на проектах, пов'язаних із зменшенням впливу на довкілля, сприяє створенню позитивного впливу на суспільство та довкілля.

Підтримка соціальних, культурних та освітніх ініціатив: Сприяння ініціативам, спрямованим на підвищення обізнаності та екологічної культури, є важливим фактором побудови позитивного впливу на громадськість.

У цілому, банк приділяє значну увагу екологічній та соціальній відповідальності, пропонуючи не лише фінансову підтримку, а й активно залучаючись у внутрішню культуру та менеджмент, щоб забезпечити сталість та відповідальність в усіх сферах своєї діяльності.

Для легшого розуміння та порівняння ключових аспектів корпоративного менеджменту ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» проведемо факторний аналіз (табл. 2.8) це допоможе визначити його ефективність та відповідальність.

Таблиця 2.8

**Структурований аналіз механізмів корпоративного менеджменту ПАТ АБ
«УКРГАЗБАНК»**

Фактори корпоративного менеджменту	Характеристики
Принципи корпоративного менеджменту	
Безумовне дотримання прав та інтересів акціонерів	Система спрямована на захист та забезпечення інтересів акціонерів.
Розмежування повноважень та	Чітке розподілення функцій між органами управління

відповідальності	та контролю.
Ефективність Наглядової Ради	Наглядова Рада відіграє ключову роль у контролі та стратегічному управлінні.
Підзвітність Правління	Забезпечення чіткої відповідальності та звітності перед Наглядовою Радою.
Ефективність корпоративного секретаря	Забезпечення інформаційної та організаційно-технічної підтримки діяльності банку.
Прозорість та збалансованість винагороди	Чіткі стандарти та система винагороди для Наглядової Ради та Правління.

Продовження табл. 2.8

Фактори корпоративного менеджменту	Характеристики
Принципи корпоративного менеджменту	
Корпоративна культура та ділова етика	Забезпечення високих стандартів корпоративної культури та етики.
Системи внутрішнього контролю та управління ризиками	Раціональний розподіл повноважень, стратегічне планування, контроль конфліктів та внутрішній аудит.
Інформаційна прозорість	Регулярне розкриття інформації про діяльність банку.
Організаційна структура та Управління Персоналом	
Наглядова Рада	Функції, які включають затвердження організаційної структури та призначення ключових посадових осіб.
Правління	Керівництво загальною діяльністю банку та підзвітність Наглядовій Раді.
Корпоративний секретар	Забезпечення інформаційної та технічної підтримки, підзвітність Наглядовій Раді.
Процес призначення та звільнення керівництва	Рішення приймається Наглядовою Радою, врахування ділової репутації та професійної придатності.
Планування наступництва	Забезпечення наступництва для членів Правління.
Голова Правління	Очолює Правління та відповідає за організацію та фінансову звітність.
Взаємодія Наглядової Ради та Правління	Регулярні зустрічі та взаємодія щодо стратегічних питань.
Екологічна та Соціальна Відповідальність	
Фінансування енергозберігаючих проєктів	Спрямовано на підтримку проєктів, спрямованих на збереження енергії.
Оцінка впливу бізнес-рішень на суспільство та навколишнє середовище	Урахування соціальних та екологічних аспектів у прийнятті бізнес-рішень.
Дотримання екологічного та соціального законодавства	Виконання всіх вимог екологічного та соціального законодавства.
Будівництво ефективної системи екологічного та соціального менеджменту	Зосередження на розвитку внутрішньої екологічної культури та ризиків.
Застосування кращих світових практик	Використання міжнародного досвіду для підвищення ефективності управління ризиками.
"Зелене" фінансування	Акцент на проєктах, спрямованих на зменшення впливу на довкілля.
Підтримка соціальних, культурних та освітніх ініціатив	Підтримка ініціатив, спрямованих на підвищення обізнаності та екологічної культури.

Джерело: власна розробка автора на основі проведених досліджень.

На підставі наданої інформації та таблиці 2.8., можна здійснити загальну оцінку формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК». Оцінка включає ряд позитивних аспектів, але також може вказати на можливі напрямки для подальшого вдосконалення.

Позитивні аспекти:

1. Чітка структура та розподіл повноважень: Організаційна структура банку чітко визначає функції та повноваження Наглядової Ради, Правління та інших важливих органів. Це сприяє ефективній роботі та взаємодії між різними рівнями управління.

2. Ризик-орієнтований підхід та модель "Трьох Ліній Захисту": Використання ризик-орієнтованого підходу та моделі "Трьох Ліній Захисту" в системі внутрішнього контролю дозволяє ефективно управляти ризиками та запобігати можливим проблемам.

3. Стандарти етики та культури: Встановлення високих стандартів корпоративної культури та ділової етики визначає основу внутрішніх відносин і сприяє позитивній репутації банку.

4. Фінансування енергозберігаючих проєктів та соціальних ініціатив: Активна участь у фінансуванні проєктів, спрямованих на зменшення впливу на навколишнє середовище та підтримку соціальних ініціатив, свідчить про соціальну відповідальність банку.

5. Використання міжнародного досвіду: Застосування кращих світових практик управління ризиками та корпоративного менеджменту підвищує ефективність діяльності банку.

Можливі напрямки для подальшого вдосконалення:

1. Збалансованість управління ризиками: Важливо забезпечити збалансованість між ефективністю управління ризиками та підтримкою інноваційного розвитку. Банк може розглянути можливості для більш гнучкого підходу до управління ризиками.

2. Розвиток внутрішньої екологічної культури: Подальше зміцнення внутрішньої екологічної культури та освітніх програм для персоналу може підвищити рівень освідомленості та ефективність екологічних ініціатив.

3. Підвищення інтеграції соціальної відповідальності: Розгляд можливостей для ще глибшої інтеграції соціальної відповідальності в бізнес-стратегії банку, щоб максимізувати його позитивний вплив на громадськість.

4. Аудит ефективності: Важливо проводити регулярний аудит ефективності систем корпоративного менеджменту та внутрішнього контролю для виявлення можливих слабких місць та вдосконалення процесів.

5. Інтеграція цифрових технологій: Врахування та інтеграція сучасних цифрових технологій в процеси управління може сприяти підвищенню ефективності та швидкості реагування на зміни.

Загальна оцінка засвідчує, що банк вже має високий рівень організаційної структури та певних позитивних практик у сфері корпоративного менеджменту, але завданням є постійне вдосконалення для відповіді на зростаючі вимоги та збереження стійкої позиції на ринку.

Висновки до розділу 2

Розділ 2 проводить детальний аналіз організаційно-управлінського аспекту діяльності ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК», здійснює діагностику фінансово-економічного стану банку та оцінює формування та оптимізацію системи корпоративного менеджменту. За результатами аналізу виявлено, що банк володіє розгалуженою структурою, яка сприяє ефективній координації та співпраці між відділами, а також концентрується на розвитку спеціалізованої експертизи та покращенні якості надання послуг.

Впровадження ризик-орієнтованого підходу та моделі "Трьох Ліній Захисту" свідчить про високий рівень управління ризиками та внутрішнього контролю.

Діагностика фінансово-економічного стану показує, що банк активно сприяє сталому розвитку, зосереджуючи увагу на фінансуванні енергозберігаючих проєктів та соціальних ініціативах. Такий підхід сприяє позитивному впливу на громадськість та навколишнє середовище.

Оцінка формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту підкреслює успішне впровадження високих стандартів корпоративної культури, що ґрунтується на етичних принципах та стандартах поведінки. Однак, для подальшого вдосконалення, рекомендується балансування управління ризиками для забезпечення гнучкості та підтримки інноваційного розвитку. Також важливо акцентувати увагу на підвищенні ефективності та швидкості реагування на зміни через інтеграцію цифрових технологій у процеси управління.

Усецільний погляд на організаційну структуру, фінансовий стан та корпоративний менеджмент дозволяє зробити висновок, що ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» демонструє солідні практики управління та готовність до постійного удосконалення для забезпечення стійкої позиції на ринку та відповіді на сучасні виклики у фінансовому секторі.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

3.1. Напрями удосконалення формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банку

У сучасному світі банківська сфера постійно зазнає впливу численних факторів, таких як швидкі технологічні зміни, глобальна нестабільність та ростуча потреба в екологічно відповідальних підходах. Збалансоване та ефективне управління банком вимагає поєднання стратегічного планування, цифрових інновацій, соціальної відповідальності та стійкості до змін у зовнішньому середовищі. У даному контексті, вдосконалення системи корпоративного менеджменту виявляється невід'ємною частиною стратегічного розвитку банку.

Розробка та вдосконалення механізму корпоративного менеджменту банку включає в себе кілька ключових аспектів, що спрямовані на підвищення ефективності внутрішнього та зовнішнього управління.

Нижче подано конкретні кроки та пропозиції щодо структуризації цього механізму:

Гнучкий підхід до управління ризиками: огляд можливості впровадження гнучкої системи управління ризиками, яка дозволить ефективно реагувати на

зміни в економічному середовищі. Розвиток моделі, які поєднують управління ризиками з підтримкою інноваційного розвитку.

Розвиток внутрішньої екологічної культури: впровадження освітніх програм для персоналу щодо екологічної відповідальності та залучення співробітників до участі в екологічних ініціативах. Вплив на розповсюдження культури екологічної відповідальності серед працівників та клієнтів банку.

Інтеграція соціальної відповідальності: розробка стратегії, яка дозволить ще глибше інтегрувати соціальну відповідальність в основні бізнес-процеси банку. Розширення участі у соціальних проєктах та партнерствах для максимізації позитивного впливу на громадськість.

Аудит ефективності: проведення регулярного аудиту ефективності систем корпоративного менеджменту для ідентифікації можливих слабких місць та покращення процесів. Залучення зовнішніх експертів для об'єктивного оцінювання.

Інтеграція цифрових технологій: погляд можливості використання сучасних цифрових технологій для оптимізації процесів управління та забезпечення швидкого реагування на зміни. Інтеграція цифрових інструментів для вдосконалення звітності та моніторингу результативності.

Створення інноваційного середовища: створення структури, що сприяє інноваціям та внутрішньому підприємництву. Запровадження механізмів стимулювання новаторських ідей серед персоналу.

Забезпечення відкритого комунікаційного середовища: Розвиток системи відкритого обміну інформацією в межах банку, щоб стимулювати комунікацію та співпрацю між підрозділами.

Дані кроки допоможуть створити більш інтегрований та ефективний механізм корпоративного менеджменту, який буде відповідати вимогам сучасного бізнесу та сприяє сталому розвитку банку.

Також пропонуємо удосконалити методичні підходи до факторного аналізу в контексті корпоративного менеджменту. Це дозволить більш точно та

комплексно враховувати різноманітні фактори, що впливають на діяльність банку. Нижче подано основні підходи, які можуть допомогти у цьому:

Розширення спектру факторів: включення додаткових факторів, таких як технологічні інновації, конкурентні аспекти, геополітичні ризики, зміни в регулятивному середовищі та інші, що можуть впливати на стратегічне управління банком.

Системність та взаємодія факторів: врахування взаємодії різних факторів та їх системний підхід, оскільки вони часто можуть посилити або послабити один одного.

Урахування зовнішнього середовища: аналіз впливу макроекономічних та соціокультурних чинників, зокрема, таких як зміни в споживчому попиті, тенденції ринку праці, економічна нестабільність і т.д.

Користування прогнозуванням та аналітикою: використання передових методів аналітики та прогнозування для побудови моделей, що дозволяють визначити вірогідні наслідки різних стратегій управління та ризиків.

Врахування аспектів соціальної відповідальності: включення у факторний аналіз аспектів сталого розвитку, етики, соціальної відповідальності та інших аспектів, що додають вартість банку в суспільстві.

Активне залучення спільноти: залучення зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, акціонерів та громадські організації, до процесу факторного аналізу для отримання більш об'єктивної оцінки.

Постійне оновлення та моніторинг: регулярне оновлення методології факторного аналізу та систематичний моніторинг змін у факторах для підтримки адаптивного управлінського процесу.

Інтеграція кількох методів факторного аналізу: застосування не лише методів простого факторного аналізу, але і методів кластерного та дискримінантного аналізу для отримання більш повного зображення взаємозв'язків між факторами.

Застосування факторного аналізу до різних рівнів управління: розгляд можливості застосування факторного аналізу на різних рівнях організаційної структури, щоб визначити ключові фактори на кожному рівні та їх взаємодію.

Врахування динамічності факторів: розробка методів для визначення динамічних змін у впливі факторів на діяльність банку, що дозволяє прогнозувати зміни та адаптувати стратегії управління.

Урахування взаємодії між факторами: використання методів аналізу взаємодії факторів для визначення та оцінки сил взаємодії між різними елементами системи корпоративного менеджменту.

Використання аналізу впливу на стратегічне прийняття рішень: розробка підходів для оцінки впливу окремих факторів на стратегічне прийняття рішень банку та визначення їхнього значення для досягнення стратегічних цілей.

Застосування інформаційних технологій: використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів для автоматизації збору та обробки даних у факторному аналізі.

Розвиток інтегрованих ключових показників ефективності: створення інтегрованих ключових показників ефективності (KPI), які об'єднують в собі результати факторного аналізу для оцінки загального стану корпоративного менеджменту.

Залучення стейкхолдерів: врахування думок та вказівок стейкхолдерів під час проведення факторного аналізу для забезпечення ширшого визначення важливих факторів.

Зазначені підходи можуть допомогти створити більш глибокий та комплексний факторний аналіз в контексті корпоративного менеджменту, що буде враховувати різноманітні аспекти та динаміку управління банком.

Зміни в економіці, політиці та технологіях можуть суттєво впливати на фінансовий сектор. Розробка стратегій корпоративного менеджменту повинна враховувати ці трансформації для адаптації банку до нових умов та забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Запропонуємо деякі напрями стратегій:

Цифрова Трансформація:

Запровадження інноваційних технологій: використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інші, для покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізації процесів та розвитку нових продуктів та послуг.

Цифрова безпека: забезпечення високого рівня кібербезпеки для захисту клієнтської інформації та операційних процесів в умовах зростаючого кількісного та якісного ризику кіберзлочинності.

ФінТех та Інновації:

Партнерства з ФінТех-компаніями: розгляд можливостей співпраці з фінтех-стартапами для реалізації новаторських продуктів та послуг.

Екосистема фінансових послуг: розбудова екосистеми, яка включає в себе різноманітні фінансові послуги та партнерські відносини для підтримки комплексного фінансового добробуту клієнтів.

Сталість та регуляторна відповідність:

Управління ризиками: покращення систем управління ризиками в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації.

Регуляторна відповідність: забезпечення дотримання всіх регуляторних вимог та активна участь у розробці нормативів.

Соціальна та екологічна відповідальність:

Сталість та соціальна відповідальність: зосередження на соціально відповідальних ініціативах, таких як фінансування проєктів з енергоефективності, а також підтримка освітніх та культурних ініціатив.

Екологічна відповідальність: врахування екологічних аспектів у фінансових рішеннях та інвестиціях.

Глобальна взаємодія та ефективність:

Міжнародні партнерства: укладання партнерських угод та розширення глобальних партнерств для збільшення міжнародної присутності та ринкової ефективності.

Ефективне управління ресурсами: оптимізація внутрішніх процесів та ресурсів для підвищення ефективності діяльності.

Запропоновані стратегії можуть допомогти банку адаптуватися до змін в економіці, політиці та технологіях, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність у вибуховому середовищі фінансового сектору.

Стратегічне корпоративне управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, стійкості та інноваційної діяльності банку. В цьому контексті розгляд наших пропозицій та кроків для удосконалення та оптимізації системи корпоративного менеджменту є важливим кроком у розвитку успішного фінансового інституту.

Таблиця 3.1

Синергія удосконалення: контекст кроків, факторний аналіз та стратегії
корпоративного менеджменту банку

Кроки та пропозиції удосконалення	Методичні підходи до факторного аналізу	Напрями стратегій корпоративного менеджменту
Гнучкий підхід до управління ризиками	Розширення спектру факторів	Цифрова трансформація
Розвиток внутрішньої екологічної культури	Системність та взаємодія факторів	ФінТех та інновації
Інтеграція соціальної відповідальності	Урахування зовнішнього середовища	Сталість та регуляторна відповідність
Аудит ефективності	Користування прогнозуванням та аналітикою	Соціальна та екологічна відповідальність
Інтеграція цифрових технологій	Врахування аспектів соціальної відповідальності	
Створення інноваційного середовища	Активне залучення спільноти	Глобальна взаємодія та ефективність
Забезпечення відкритого комунікаційного середовища	Постійне оновлення та моніторинг	

Джерело: власна розробка автора на основі проведених досліджень.

Таблиця 3.1, висвітлює сукупність кроків, методичних підходів до факторного аналізу та стратегій корпоративного менеджменту, створюючи

інтегрований погляд на способи оптимізації функціонування банку. Кожен крок та методика аналізу взаємодіє із стратегічним напрямом, сприяючи створенню комплексного підходу до управління ризиками, екологічною відповідальністю, інноваційною діяльністю та соціальним взаємодією.

У ході аналізу та розгляду ключових аспектів управління банківською діяльністю, були визначені конкретні напрями удосконалення корпоративного менеджменту. Враховуючи гнучкий підхід до управління ризиками, розвиток екологічної культури, інтеграцію соціальної відповідальності, аудит ефективності, цифрові технології та інноваційне середовище, можна сформулювати комплексний план дій для вдосконалення внутрішнього та зовнішнього управління банком. Запропоновані стратегії, орієнтовані на цифрову трансформацію, сталість та соціальну відповідальність, мають на меті забезпечити банк сталістю в умовах невинних змін та підвищити його конкурентоспроможність в сучасному фінансовому секторі.

3.2. Резерви підвищення ефективності формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності банку

Сучасні умови фінансового сектору вимагають від банків не лише утримання високого рівня конкурентоспроможності, але й активної адаптації до стрімкозмінюючогося економічного середовища. У цьому контексті, ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" визначається як ключовий учасник фінансового ринку, який має амбіції підтримувати високий рівень ефективності, сталості та соціальної відповідальності. Для досягнення цих цілей, важливо ідентифікувати та впроваджувати стратегічні резерви в сфері корпоративного менеджменту.

На основі визначених напрямів удосконалення формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту ПАТ АБ «УКРГАЗАБАНК», можна виділити конкретні резерви:

Гнучкий підхід до управління ризиками:

Система управління ризиками, що дозволить швидко адаптуватися до змін в економічному середовищі та підтримувати інноваційний розвиток. Модель, яка поєднує управління ризиками з підтримкою інноваційного розвитку. Програма для ідентифікації та оцінки ризиків, що дозволить швидше реагувати на нові виклики. Передові технології для моніторингу та аналізу ризиків в реальному часі.

Розвиток внутрішньої екологічної культури:

Освітні програми для персоналу щодо екологічної відповідальності та залучення співробітників до участі в екологічних ініціативах. (системи бонусів або визнання для працівників, які активно приймають участь у програмах з екологічної відповідальності). Комунікаційні кампанії, які сприяють формуванню екологічної культури серед персоналу.

Інтеграція соціальної відповідальності:

Стратегії для ще глибшої інтеграції соціальної відповідальності в основні бізнес-процеси банку. Розширення участі в соціальних проєктах та партнерствах для максимізації позитивного впливу на громадськість. Інтегровані системи збору та аналізу даних для ефективного моніторингу та звітності про соціальні ініціативи. Чіткі KPI для оцінки впливу соціальних проєктів та програм.

Аудит ефективності:

Аудит ефективності систем корпоративного менеджменту та внутрішнього контролю для виявлення можливих слабких місць та піддавання процесів подальшому вдосконаленню. Зовнішні експерти для об'єктивного оцінювання ефективності та дотримання кращих практик у галузі. Автоматизовані системи для обробки та аналізу даних, що полегшить прийняття рішень та покращить продуктивність. Цифрові платформи для комунікації та співпраці всередині організації.

Інтеграція цифрових технологій:

Конкретні цілі та завдання для цифрової трансформації банку. Дорожня карта ініціатив, спрямованих на впровадження новітніх технологій та підвищення ефективності бізнес-процесів. Сучасні цифрові технології для оптимізації

процесів управління та забезпечення швидкого реагування на зміни. Інтеграція цифрових інструментів для підвищення ефективності та швидкості реагування на зміни в економічному оточенні.

Факторний аналіз:

Розширення спектру факторів, що враховуються в аналізі, зокрема, включення технологічних інновацій, конкурентних аспектів, геополітичних ризиків та змін в регулятивному середовищі. Інструменти для більш детального аналізу впливу економічних, політичних, технологічних та соціокультурних факторів на стратегічне прийняття рішень. Стан конкурентів та ринкових тенденцій у стратегічному аналізі. Передові методи аналітики та прогнозування для більш точного врахування різноманітних факторів.

Аналіз впливу на стратегічне прийняття рішень:

Підходи для оцінки впливу окремих факторів на стратегічне прийняття рішень та визначення їхнього значення для досягнення стратегічних цілей банку. Інновації та творчість в команді для пошуку нових можливостей та розвитку стратегій. Механізми звітності та моніторингу для визначення ефективності стратегій та їхнього впливу.

Застосування інформаційних технологій:

Сучасні інформаційні технології та аналітичні інструменти для автоматизації збору та обробки даних у факторному аналізі. Аналітика для прогнозування та моніторингу ринкових тенденцій. Кібербезпека для захисту від загроз та збереження конфіденційності даних. Хмарні технології для забезпечення масштабованості та ефективності обчислень.

Залучення стейкхолдерів:

Думки та вказівки стейкхолдерів під час проведення факторного аналізу для забезпечення ширшого визначення важливих факторів. Програми залучення стейкхолдерів для отримання їхнього відгуку та участі у стратегічному плануванні. Сучасні комунікаційні платформи для ефективного взаємодії з різними стейкхолдерами.

Стратегії корпоративного менеджменту:

Стратегій спрямовані на цифрову трансформацію, забезпечення сталості та соціальної відповідальності. Навчання та тренінги для персоналу з використання сучасних методів корпоративного управління та розвитку стратегічного мислення. Система балансованої оцінки з метою забезпечення взаємодії між різними аспектами діяльності. SWOT-аналізу для ідентифікації сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

ФінТех та Інновації:

Активне вивчення ринку фінтех-інновацій та укладання стратегічних партнерств для впровадження нових продуктів та послуг. Забезпечення гнучкості внутрішньої інфраструктури для швидкого інтегрування нових технологій.

Управління ризиками та регуляторною відповідністю:

Регуляторні вимоги управління ризиками. Системи управління ризиками та їх зміцнення через посилення процесів моніторингу, аналізу та стратегічного планування. Механізми швидкого реагування на зміни в економіці та політиці.

Соціальна та екологічна відповідальність:

Зосередження на соціально відповідальних ініціативах та врахування екологічних аспектів у фінансових рішеннях.

Глобальна взаємодія та ефективність:

Сучасні технології для забезпечення глобальної взаємодії між відділеннями банку, зокрема впровадження онлайн-засобів спілкування та спільної роботи. Партнерські угоди та розширення глобальних партнерств для збільшення міжнародної присутності та ринкової ефективності. Глобальна стратегія, яка враховує регіональні відмінності та сприяє оптимізації банківської діяльності на міжнародному рівні. Міжкультурне навчання для підтримки комунікації та взаєморозуміння в глобальному контексті.

Для наочного відображення резервів підвищення ефективності формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту діяльності ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» сформуємо таблицю за напрямками, конкретними резервами та засобами-заходами для подальшої реалізації (табл. 3.2).

Стратегічні резерви та ініціативи підвищення ефективності корпоративного менеджменту ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

Напрямок	Конкретний Резерв	Засоби та Заходи
Гнучкий підхід до управління ризиками	Швидка адаптація до змін	Система управління ризиками, поєднана з підтримкою інноваційного розвитку; Програма ідентифікації та оцінки ризиків; Технології моніторингу ризиків в реальному часі.
Розвиток внутрішньої екологічної культури	Освітні програми та стимулювання	Освітні програми з екологічної відповідальності; Системи бонусів для активних учасників екологічних ініціатив.
Інтеграція соціальної відповідальності	Інтеграція в бізнес-процеси	Стратегії інтеграції соціальної відповідальності; Розширення участі в соціальних проєктах; Системи моніторингу та звітності.

Продовження табл. 3.2

Напрямок	Конкретний Резерв	Засоби та Заходи
Аудит ефективності	Оцінка та вдосконалення	Аудит систем корпоративного менеджменту; Залучення зовнішніх експертів; Автоматизовані системи для обробки та аналізу даних.
Інтеграція цифрових технологій	Цифрова трансформація	Цілі цифрової трансформації; Дорожня карта для впровадження технологій; Інтеграція цифрових інструментів.
Факторний аналіз	Розширення аспектів аналізу	Розширення факторів у факторному аналізі; Інструменти для детального аналізу впливу факторів.
Аналіз впливу на стратегічне прийняття рішень	Оцінка впливу	Оцінювання впливу факторів на стратегічне прийняття рішень; Механізми звітності та моніторингу.
Застосування ІТ	Використання сучасних технологій	Сучасні ІТ та аналітичні інструменти; Кібербезпека; Хмарні технології.
Залучення стейкхолдерів	Взаємодія та співпраця	Програми залучення стейкхолдерів; Сучасні комунікаційні платформи.
Стратегії корпоративного менеджменту	Цифрова трансформація та сталість	Навчання персоналу; Система балансованої оцінки; SWOT-аналіз.
ФінТех та Інновації	Активне вивчення та стратегічні партнерства	Дослідження ринку фінтех-інновацій; Укладання стратегічних партнерств; Гнучка інфраструктура для інтеграції нових технологій.
Управління ризиками та регуляторною відповідністю	Системи моніторингу та стратегічного планування	Системи управління ризиками; Механізми реагування на зміни в економіці та політиці.
Соціальна та екологічна відповідальність	Соціально відповідальні ініціативи та екологічні аспекти	Ініціативи з соціальної відповідальності; Врахування екологічних аспектів у фінансових рішеннях.

Глобальна взаємодія та ефективність	Онлайн-засоби спілкування та глобальні партнерства	Впровадження онлайн-засобів спілкування; Розширення глобальних партнерств; Міжкультурне навчання.
-------------------------------------	--	---

Джерело: власна розробка автора на основі проведених досліджень.

Таблиця 3.2, відображає широкий спектр стратегічних напрямків, які банк може використовувати для підвищення своєї конкурентоспроможності, сталості та соціальної відповідальності.

Узагальнюючи розгляд резервів для підвищення ефективності формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК", можна визначити, що впровадження запропонованих стратегій та ініціатив дозволить банку адаптуватися до сучасних викликів. Зазначені резерви охоплюють широкий спектр аспектів, від управління ризиками та соціальної відповідальності до використання цифрових технологій та розвитку екологічної культури. Враховуючи динаміку глобального бізнесу, ці стратегічні напрямки не лише підсилять конкурентоспроможність банку, але й забезпечать його стійкість у змінному економічному середовищі.

Висновок полягає в тому, що ефективне впровадження цих резервів дозволить ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" не лише залишатися на шляху сталого розвитку, але й відкривати нові можливості для розширення та покращення сервісів для клієнтів. Важливо підкреслити, що успішна реалізація зазначених ініціатив вимагатиме не лише внутрішніх зусиль, але й активного співробітництва з усіма стейкхолдерами та уважного врахування динаміки глобального ринку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У глибокому фінансовому та технологічному ландшафті сучасності, банківські установи встають перед викликами та можливостями, які вимагають стратегічного та інноваційного підходу до корпоративного менеджменту. Даний аналіз спрямований на оцінку ефективності запропонованих заходів формування та оптимізації корпоративного менеджменту ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК".

Розглядаються такі стратегії, як гнучкий підхід до управління ризиками, розвиток екологічної культури, інтеграція соціальної відповідальності, застосування цифрових технологій та інші. Зокрема, детально аналізується вплив цих стратегій на фінансовий успіх та стійкість банку, його спроможність адаптуватися до ринкових змін, а також спроможність забезпечити сталий розвиток.

Гнучкий підхід до управління ризиками:

Оцінка: Введення системи управління ризиками, яка об'єднує управління ризиками та інноваційний розвиток, є стратегічною ініціативою. Це дозволяє банку бути гнучким у відповіді на зміни в економічному середовищі, а також підтримувати інноваційний розвиток. Модель, що поєднує ризики та інновації, може допомогти банку ефективніше використовувати можливості, зменшуючи при цьому ризики.

Очікувана вигода: Швидке адаптування до змін в економічному оточенні, сприяння інноваційному розвитку, покращення конкурентоспроможності та здатність реагувати на ризики в реальному часі.

Розвиток внутрішньої екологічної культури:

Оцінка: Введення освітніх програм для персоналу щодо екологічної відповідальності та залучення співробітників до екологічних ініціатив є важливим для формування сталої екологічної культури в організації. Використання системи бонусів або визнання для активних учасників може сприяти підвищенню ентузіазму та відчуттю власної важливості для співробітників.

Очікувана вигода: Зменшення екологічного впливу, поліпшення іміджу як екологічно відповідальної організації, залучення та утримання працівників, що прагнуть працювати в екологічно-свідомому середовищі.

Інтеграція соціальної відповідальності:

Оцінка: Ще глибше впровадження соціальної відповідальності в основні бізнес-процеси та розширення участі в соціальних проєктах є стратегічно важливим. Використання інтегрованих систем для збору та аналізу даних може допомогти банку ефективніше визначати та звітувати про соціальні ініціативи.

Очікувана вигода: Покращення стосунків зі споживачами, позитивний імідж, сприяння соціальному розвитку, покращення рейтингу в спільноті та залучення нових клієнтів, які підтримують соціально відповідальні компанії.

Аудит ефективності:

Оцінка: Аудит ефективності систем корпоративного менеджменту та внутрішнього контролю дозволяє виявляти можливі слабкі місця та піддавати їх подальшому вдосконаленню. Залучення зовнішніх експертів може надати об'єктивної оцінки та допомогти у виявленні найкращих практик у галузі.

Очікувана вигода: Збільшення ефективності процесів, покращення внутрішнього контролю, зменшення ризиків та підвищення довіри стейкхолдерів.

Інтеграція цифрових технологій:

Оцінка: Визначення конкретних цілей та завдань для цифрової трансформації є критичним. Дорожня карта ініціатив, спрямованих на впровадження новітніх технологій та підвищення ефективності бізнес-процесів, може значно полегшити перехід до цифрової моделі управління.

Очікувана вигода: Підвищення ефективності операцій, покращення обслуговування клієнтів, швидке реагування на зміни в економічному оточенні та забезпечення сталості.

Факторний аналіз:

Оцінка: Розширення спектру факторів у факторному аналізі, включаючи технологічні інновації, конкурентні аспекти, геополітичні ризики та зміни в регулятивному середовищі, дозволяє отримати більш повний образ ситуації. Використання передових методів аналітики та прогнозування підвищує точність стратегічних рішень.

Очікувана вигода: Краще розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність банку, і, як наслідок, краще прийняття стратегічних рішень.

Аналіз впливу на стратегічне прийняття рішень:

Оцінка: Використання підходів для оцінки впливу окремих факторів на стратегічне прийняття рішень та визначення їхнього значення є ключовим.

Розвинені механізми звітності та моніторингу допомагають оцінити ефективність стратегій та їхній вплив.

Очікувана вигода: Ефективні стратегії, прийняті на основі детального аналізу, що враховує всі фактори, що впливають, сприяють досягненню стратегічних цілей.

Застосування інформаційних технологій:

Оцінка: Використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів для автоматизації збору та обробки даних є ключовим. Кібербезпека та хмарні технології допомагають забезпечити безпеку та масштабованість.

Очікувана вигода: Збільшення ефективності обробки даних, покращення прогнозування та моніторингу ринкових тенденцій, забезпечення безпеки та конфіденційності даних.

Залучення стейкхолдерів:

Оцінка: Залучення думок та вказівок стейкхолдерів у факторний аналіз для врахування різноманітних поглядів є конструктивним. Програми залучення стейкхолдерів для отримання їхнього відгуку та участі в стратегічному плануванні можуть поліпшити сприйняття банку в очах громадськості.

Очікувана вигода: Покращення відносин зі споживачами та іншими стейкхолдерами, збільшення лояльності та довіри, отримання конструктивного відгуку та внесення важливих змін на основі потреб ринку.

Стратегії корпоративного менеджменту:

Оцінка: Розвиток стратегій, спрямованих на цифрову трансформацію, сталість та соціальну відповідальність, є важливим кроком. Застосування системи балансованої оцінки допомагає врахувати всі аспекти діяльності банку.

Очікувана вигода: Забезпечення взаємодії різних стратегій для досягнення комплексного покращення бізнесу, зростання ефективності та створення стійкої конкурентоспроможності.

ФінТех та Інновації:

Оцінка: Впровадження фінтех-інновацій в банк може стати ключовим фактором для покращення його конкурентоспроможності в сучасному

фінансовому середовищі. Ця стратегія може відобразитися на багатьох аспектах діяльності банку, включаючи технологічну інфраструктуру, продукти та послуги.

Очікувана вигода: Впровадження фінтех-рішень дозволить банку швидше адаптуватися до змін в ринкових умовах, масштабувати свої послуги та бути більш гнучким у відповіді на клієнтські потреби. Інноваційні продукти та технології можуть виокремити банк на ринку, забезпечуючи йому конкурентні переваги, такі як прискорена обробка операцій, вдосконалені фінансові інструменти та висока якість обслуговування клієнтів.

Управління ризиками та регуляторною відповідністю:

Оцінка: Зміцнення систем управління ризиками та відповідність регуляторним вимогам є ключовим елементом стабільності та довіри до банку, особливо в умовах посиленого регулювання у фінансовому секторі.

Очікувана вигода: Ефективна система управління ризиками дозволить зменшити вірогідність фінансових втрат та інших негативних наслідків для банку. Відповідність регуляторним вимогам допоможе уникнути штрафів та інших санкцій, що можуть виникнути в разі порушення встановлених правил. Ефективне управління ризиками та відповідність регуляторним вимогам сприятимуть підтриманню доброї репутації банку серед клієнтів та інвесторів.

Соціальна та екологічна відповідальність:

Оцінка: Акцент на соціальній та екологічній відповідальності відображає сучасні тенденції у суспільстві та може суттєво вплинути на стосунки банку з різними стейкхолдерами.

Очікувана вигода: Активна участь у соціальних та екологічних ініціативах може значно підвищити репутацію банку як відповідального учасника суспільства. Сучасні споживачі все більше враховують екологічні та соціальні аспекти у своїх рішеннях, і банк, який приділяє увагу цим питанням, може залучити нових клієнтів. Врахування сучасних стандартів у сфері соціальної та екологічної відповідальності дозволяє банку відповідати високим стандартам сучасного бізнесу.

Глобальна взаємодія та ефективність:

Оцінка: Використання сучасних технологій для глобальної взаємодії є стратегічно важливим для банків, особливо якщо вони мають міжнародний обсяг діяльності.

Очікувана вигода: Використання технологій для глобальної взаємодії дозволяє банку ефективно розширювати свою діяльність на міжнародному рівні. Застосування сучасних технологій для комунікації та співпраці полегшує роботу персоналу та забезпечує швидке реагування на зміни в ринкових умовах. Глобальна взаємодія відкриває можливості для укладання стратегічних партнерств та розширення співпраці з іншими фінансовими установами.

Окрім проведення оцінки ефективності запропонованих заходів формування та оптимізації корпоративного менеджменту діяльності ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК», зазначимо основні рекомендації, які у майбутньому допоможуть уточнити та збільшити обґрунтованість підходу до оцінки стратегій та ініціатив для ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" не тільки системи формування та оптимізації корпоративного менеджменту, а й діяльності банку в цілому.

Метрики успіху:

Визначення конкретних метрик для кожної стратегії, які дозволять об'єктивно вимірювати їхній успіх. Включення економічних та соціальних метрик, такі як збільшення прибутковості, покращення репутації та соціальної відповідальності.

Синергія між стратегіями:

Ідентифікація області, де різні стратегії можуть взаємодіяти для досягнення більшого ефекту. Врахування, якості взаємодії між стратегіями і як вони можуть підтримувати одна одну.

Ризики та виклики:

Визначення основних ризиків, пов'язаних з кожною стратегією, та розробка плану дій для їх управління. Зазначення можливих викликів, що виникнуть під час реалізації стратегій та способи їх вирішення.

Комунікація та взаємодія стейкхолдерів:

Розробка чіткого плану комунікацій для кожної стратегії та забезпечення активної взаємодії зі стейкхолдерами. Врахування специфіки комунікації з різними групами стейкхолдерів.

Моніторинг та корекція:

Встановлення системи моніторингу за ключовими показниками ефективності та розробка механізмів для оперативної корекції стратегій за потреби. Розгляд можливості використання технологій для автоматизованого моніторингу.

Фінансові аспекти:

Проведення детального фінансового аналізу для оцінки вартості та здатності банку впроваджувати стратегії. Розгляд альтернативних джерел фінансування та їхні можливі наслідки.

На основі запропонованих заходів їх оцінки та визначення вигоди розробимо Матрицю Впливу-Важливості у вигляді таблиці (табл. 3.3). Для цього використаємо квалітативні асоціації. Оцінка кожної стратегії на основі її теоретичного впливу та важливості для банку. Така матриця буде менш точною, але все ще корисною для визначення пріоритетів та орієнтування на ключові аспекти.

Таблиця 3.3

Матриця Впливу-Важливості запропонованих стратегій/заходів формування та оптимізації корпоративного менеджменту ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

Стратегія/захід	Оцінка впливу	Оцінка важливості
Гнучкий підхід до управління ризиками	Високий (зменшення ризиків)	Висока (забезпечення стабільності)
Розвиток внутрішньої екологічної культури	Середній (позитивний вплив на репутацію)	Середня (залучення екологічно свідомих клієнтів)
Інтеграція соціальної відповідальності	Високий (підвищення репутації та взаємодія зі спільнотою)	Висока (дотримання сучасних стандартів бізнесу)
Аудит ефективності	Високий (покращення ефективності бізнес-процесів)	Висока (досягнення стратегічних цілей)
Інтеграція цифрових технологій	Високий (поліпшення технологічної інфраструктури)	Висока (забезпечення конкурентоспроможності)
Факторний аналіз	Середній (допомога в ідентифікації ключових факторів)	Середня (сприяння прийняттю обґрунтованих рішень)
Аналіз впливу на стратегічне прийняття	Високий (покращення стратегічного управління)	Висока (досягнення стратегічних цілей)

рішень		
Застосування інформаційних технологій	Високий (поліпшення технологічної ефективності)	Висока (забезпечення конкурентоспроможності)
Залучення стейкхолдерів	Високий (забезпечення підтримки та лояльності стейкхолдерів)	Висока (врахування інтересів ключових груп)
Стратегії корпоративного менеджменту	Високий (покращення всіх аспектів діяльності банку)	Висока (забезпечення сталості та конкурентоспроможності)
ФінТех та Інновації	Високий (забезпечення конкурентоспроможності через інновації)	Висока (гнучкість та швидкість адаптації)

Продовження табл. 3.3

Стратегія/захід	Оцінка впливу	Оцінка важливості
Управління ризиками та регуляторною відповідністю	Високий (забезпечення стабільності та відповідності правилам)	Висока (захист від фінансових втрат та збереження довіри)
Соціальна та екологічна відповідальність	Високий (покращення репутації через відповідальну діяльність)	Висока (врахування сучасних вимог та привертання клієнтів)
Глобальна взаємодія та ефективність	Високий (розширення можливостей через глобальну взаємодію)	Висока (забезпечення успіху в міжнародному масштабі)

Джерело: власна розробка автора на основі проведених досліджень.

З результатів таблиці 3.3, можна зробити висновок, що аналіз матриці впливу-важливості для стратегій/заходів формування та оптимізації корпоративного менеджменту ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» вказує на важливість всіх розглянутих аспектів для успішної діяльності банку. Кожна стратегія має високий, або середній рівень, що свідчить про їхню комплексну роль у забезпеченні ефективного корпоративного управління. Жодна стратегія не отримала низької оцінки впливу-важливості. Такий високий рівень значущості кожної стратегії підкреслює їхню необхідність для досягнення стратегічних цілей та стабільності у фінансовому секторі. Однак, важливо враховувати, що у реальних умовах реалізації може знадобитися балансування ресурсів та уваги між різними стратегіями для досягнення оптимальних результатів.

Оцінка вигод від впроваджених стратегій базується на великому спектрі критеріїв, включаючи фінансові показники, репутаційні вигоди, зменшення

ризиків та створення позитивного впливу на споживачів та громадськість. Цей комплексний підхід дозволяє банку не тільки досягти стратегічних цілей, але й забезпечити сталість та відмінність в умовах високодинамічного фінансового середовища.

Важливо підкреслити, що успіх будь-якої стратегії пов'язаний з її ефективним моніторингом, постійним аналізом та гнучкістю в коригуванні. Зазначені рекомендації, такі як визначення метрик успіху, врахування синергії між стратегіями та активна комунікація зі стейкхолдерами, можуть допомогти забезпечити стале вдосконалення та успішну реалізацію стратегічних ініціатив. У світлі сучасних тенденцій у фінансовому секторі, визначених соціальними та екологічними викликами, а також швидким темпом цифрової трансформації, ефективний корпоративний менеджмент стає ключовим фактором для досягнення стійкого успіху та позиціонування банку як лідера на ринку.

Висновки до розділу 3

У розділі, присвяченому напрямкам удосконалення системи формування та оптимізації корпоративного менеджменту діяльності ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК", з урахуванням резервів, а також оцінки ефективності запропонованих заходів, виявлено ключові аспекти, що визначають стратегічний розвиток банку.

Зазначені напрями, зокрема управління ризиками та регуляторною відповідністю, соціальна та екологічна відповідальність, а також глобальна взаємодія та ефективність, взяті разом, створюють комплексний підхід до корпоративного менеджменту, який враховує різні аспекти діяльності банку – від управління ризиками та сталості до цифрової трансформації та соціальної відповідальності. Застосування цих стратегій дозволить банку не лише вижити в умовах невизначеності, а й розвиватися та збільшувати свою цінність в довгостроковій перспективі.

Впровадження стратегічних резервів для підвищення ефективності формування та оптимізації системи корпоративного менеджменту ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" є необхідним кроком для забезпечення стійкого розвитку, майже усі резерви вже наявні у банку, але потребують удосконалення, інтеграції та додаткової уваги зі сторони керівництва. В цілому банк має налагоджений корпоративний менеджмент, але він потребує постійного моніторингу та аналізу. Саме тому було розроблено рекомендації, які включають визначення конкретних метрик успіху для стратегій, підтримку синергії між ними, управління ризиками,

активну комунікацію зі стейкхолдерами, систематичний моніторинг та уточнення фінансових аспектів, що у майбутньому допоможе не тільки оптимізувати корпоративний менеджмент, а й покращити діяльність в цілому.

Запропоновані стратегії та заходи для покращення корпоративного менеджменту ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" демонструють високий потенціал для вдосконалення та надають багатоцільові переваги для банку: покращення взаємодії зі стейкхолдерами, підвищення конкурентоспроможності, збільшення лояльності та довіри, позитивний вплив на репутацію та глобальну взаємодію і ефективність.

Узагальнюючи вищевказане, впровадження стратегічних резервів у корпоративний менеджмент ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" визначається як ключовий етап для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності банку в довгостроковій перспективі. Запропоновані напрями, такі як управління ризиками, соціальна та екологічна відповідальність, глобальна взаємодія та ефективність, формують комплексний підхід до управління, охоплюючи різні аспекти діяльності банку.

Реалізація запропонованих стратегій має великий потенціал для вдосконалення корпоративного управління, забезпечуючи взаємодію із зацікавленими сторонами, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення лояльності клієнтів і підвищення репутації. Рекомендації, включаючи визначення конкретних метрик успіху та систематичний моніторинг, сприятимуть постійному удосконаленню корпоративного менеджменту, забезпечуючи банку не лише стабільність, а й успішний розвиток у сучасних умовах банківського сектору.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було виявлено, що ефективне управління корпоративним менеджментом ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" в умовах сучасного банківського ринку вимагає систематичного аналізу та постійного вдосконалення стратегій управління. Ретельний огляд існуючих стратегій управління дозволив визначити їх сильні та слабкі сторони, враховуючи зміни в економічному та правовому середовищі. ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" виявляє себе як фінансова установа з солідним організаційно-управлінським потенціалом та високим рівнем корпоративного менеджменту.

Розділ 1, присвячений теоретичним основам формування та оптимізації корпоративного менеджменту, надає чітке уявлення про концепцію та структуру цієї системи. Глибоке розуміння концепції дозволяє ефективно впроваджувати стратегічні рішення та сприяє успішному функціонуванню підприємства.

У другому розділі 2, аналіз організаційно-управлінської діяльності банку показує, що він має розгалужену структуру, спрямовану на ефективну координацію та співпрацю між підрозділами, і акцентує увагу на розвитку спеціалізованої експертизи та покращенні якості послуг. Дослідження фінансово-економічного стану свідчить про ефективне управління активами та пасивами, є незначні зміни у показниках, але в цілому банк має стабільний фінансовий стан. Відзначається активність банку в сталому розвитку, фінансуванні

енергозберігаючих проєктів та соціальних ініціативах, що сприяє позитивному впливу на громадськість та навколишнє середовище. Напрямки удосконалення системи корпоративного менеджменту банку, зокрема управління ризиками, соціальна та екологічна відповідальність, глобальна взаємодія та ефективність, визначають комплексний підхід до управління, охоплюючи різні аспекти його діяльності.

У розділі 3, визначена необхідність впровадження нових методів та прийомів управління для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Проаналізовано систему корпоративного менеджменту та визначено резерви підвищення ефективності формування та оптимізації цієї системи. Реалізація стратегічних резервів для оптимізації корпоративного менеджменту є ключовим етапом для стійкого розвитку та підвищення ефективності банку. Запропоновані стратегії мають великий потенціал для покращення взаємодії зі стейкхолдерами, підвищення конкурентоспроможності та позитивного впливу на репутацію.

Розроблені напрями удосконалення корпоративного менеджменту включають в себе не лише структуризацію механізму управління, але й використання вдосконалених методичних засад факторного аналізу. Особлива увага приділена адаптації до змін у фінансовому секторі, щоб забезпечити стабільність та конкурентоспроможність банку в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації.

ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" демонструє високий рівень корпоративного менеджменту, готовність до інновацій та постійного удосконалення. Рекомендації щодо балансування управління ризиками, інтеграції цифрових технологій та систематичного моніторингу можуть сприяти її подальшій успішності та сталому розвитку.

Розроблені стратегії корпоративного менеджменту є не лише теоретично обґрунтованими, але й мають практичне значення для ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК". Результати дослідження можуть слугувати основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління, забезпечення стійкості фінансового стану та сприяння сталому розвитку банку.

У висновку хочеться підкреслити, що важливість систематичного аналізу та постійного вдосконалення стратегій управління набуває особливого значення в умовах швидких змін в економічному та правовому середовищі. Дослідження вказує на необхідність розвитку нових методів управління, а також вдосконалення існуючих стратегій для забезпечення стійкого функціонування та ефективного реагування на виклики ринку.

Рекомендації щодо балансування управління ризиками, інтеграції цифрових технологій та систематичного моніторингу становлять ключові елементи для подальшого підвищення ефективності корпоративного менеджменту банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолук О. З., Шкільняк М. М. Корпоративне управління: конспект лекцій. Т.: ТНЕУ, 2016. 170 с.
2. Бабіченко В. Б., Геєць І. С. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні та шляхи їх вирішення. Інноваційна економіка. 2019. № 4. С. 46-50
3. Бабіченко В. Б., Коробка С. К. Корпоративне управління в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Їжицького. 2016. № 2. С. 80-83.
4. Бажеріна К. В., Гребньов Г. М., Солнцев С. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2017. 204 с.
5. Барановська Л. А. Основи корпоративного управління: навч. посібник. К.: Вид-во НАУ, 2016. 260 с.
6. Баюра Д. О. Удосконалення корпоративного управління в умовах глобалізації. Вісник економічної науки України. 2012. №1. С. 23-26.
7. Безземельна Т. О., Кравченко Т. А., Порохня В. М. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

8. Бідюк П. І., Синявська І. Ю. Корпоративне управління: навч. посібник. К.: Кондор, 2018. 190 с.
9. Борисенко І. І., Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
10. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах: підручник. К.: НУБіП України, 2018. 335 с.
11. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 141-153 с.
12. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 137-144 с.
13. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Дергачова В. В. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посібник. К.: НТУУ "КПІ", 2016. 392 с.
14. Гайдаєнко О. В. Корпоративне управління банківською діяльністю: теорія і практика: монографія. К.: НУБіП України, 2018. 110-121 с.
15. Гончарова С. Ю., Даниленко О. А. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 268 с.
16. Грабовська І. А. Корпоративне управління: сутність, методи, механізми: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 287 с.
17. Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. Х.: ХДЕУ. 2018. 324 с.
18. Грищенко О. Г., Мельничук М. С. Корпоративне управління: теорія та практика: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 221 с.
19. Даниленко О. А., Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи корпоративного менеджменту підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 211 с.
20. Деревко О. В. Шляхи підвищення рівня капіталізації банківського сектору. Банківська справа. 2018. №1. С. 76-82.
21. Довгань Л. Є., Круш П. В., Малик І. П. Корпоративне управління: навч. посібник. К.: НТУУ "КПІ", 2012. 444 с.

22. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Корпоративне управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 174 с.
23. Жайка Г. Л. Системні дослідження та інформаційні технології. Міжнародний науково-технічний журнал. 2020. №2. С. 118-124.
24. Зеленська М. О., Круш П. В. Управління потенціалом підприємства: монографія. К.: НТУУ «КПІ», 2020. 246 с.
25. Зубрицька Н. Б. Процес формування засад корпоративного управління банківськими установами в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. №12. С. 229-234.
26. Зянько В. В. Фінансовий аналіз, звітність: практикум. В.: ВНТУ, 2010. 108 с.
27. Ігнатенко Ю. М. Система корпоративного управління підприємством: практикум. К.: Центр учбової літератури, 2019. 103 с.
28. Квач Я. П., Адамкович М. М., Шапошников К. С. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади: монографія. І.: СМІЛ, 2013. 272 с.
29. Ковальов Г. Д. Інноваційні комунікації: навч. посібник. К.: Знання, 2018. 242 с.
30. Кодекс законів про працю України від 01.10.2023 р. № 322-08. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 13.10.2023).
31. Кодекс корпоративного управління від 12.03.2020 р. № 118. URL:<https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/> (дата звернення 13.10.2023).
32. Козирєва О. С. Корпоративне управління: конспект лекцій. Х.: ХТЕІ, 2017. 75 с.
33. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах: конспект лекцій. К.: Центр учбової літератури, 2013. 151 с.
34. Котляр Ю. В. Корпоративне управління підприємством: сутність, моделі, технології: навч. посібник. К.: Кондор, 2017. 207 с.

35. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту: практикум. К.: КНЕУ, 2015. 132 с.
36. Круш П. В., Клименко О. В., Подвігіна В. І. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства: навч. посібник. К.: НТУУ "КПІ", 2018. 488 с.
37. Кубишина Н. С., Солнцев С. О., Цапук О. Ю. Механізм впровадження інноваційних розробок підприємствами: монографія. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2017. 220 с.
38. Кудінова М. М. Корпоративне управління: конспект лекцій. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2012. 140 с.
39. Лук'яненко І. С. Корпоративне управління: теорія та практика: навч. посібник. К.: Кондор, 2018. 180 с.
40. Матвійчук-Черняк Л. А. Фінансовий менеджмент: підручник. К.: Видавничий центр "Академія", 2018. 323с.
41. Мельничук М. С., Шевчук А. В. Корпоративний менеджмент: сучасні виклики і технології: конспект лекцій. К.: Кондор, 2019. 115 с.
42. Метлушко О. В. Специфіка корпоративного управління в банках. Економка і суспільство. 2017. №8. С. 619-626.
43. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України, затв. Рішенням Правління Національного банку України «Про схвалення» від 03.12.2018 р. № 814-рш.
URL:<https://old.bank.gov.ua/document/download?docId=83329177> дата звернення: 13.10.2023)
44. Міщенко С. У., Бутенко О. Р. Роль іноземних банків у формуванні інноваційних національних банківських систем. Банківська справа. 2018. №1. С. 83-89.
45. Мороз О. В., Халімон Т. М., Карачина Н. П. Корпоративне управління на підприємствах України: монографія. В.: Універсум Вінниця, 2008. 180 с.
46. Олексієнко О. П. Важливість показників корпоративного менеджменту: практикум. Д.: ДДАЕУ, 2017. 92 с.

47. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посібник. К: Кондор, 2006. 664 с.
48. Офіційний сайт АТ «ОЩАДБАНК» URL:<https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 21.10.2023)
49. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк» URL:<https://privatbank.ua/> (дата звернення: 21.10.2023)
50. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active/> (дата звернення: 21.10.2023 р.).
51. Офіційний сайт ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» URL:<https://www.ukrgasbank.com/> (дата звернення: 21.10.2023).
52. Падерін І. В., Чалапко Л. В. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону. Вісник економічної науки України. 2012. № 1. С. 118-121.
53. Панкратова Н. Д., Ткаченко Т. П. Системний аналіз. Теорія та застосування: підручник. К.: Наукова думка, 2018. 346 с.
54. Петрова І. О., Коваленко О. В. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія та практика: практикум. К.: "Юрінком Інтер", 2022. 153 с.
55. Попов О. Є., Гриньова В. М. Організаційно економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. Х.: ХДЕУ, 2018. 324 с.
56. Про акціонерні товариства: Закон України від 01.01.2023 р. № 514-VI. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення 13.10.2023).
57. Про банки та банківську діяльність: Закон України від 17.03.2016 р. № 4249. URL:<https://ips.ligazakon.net/document/LH3A100A?an=2> (дата звернення 13.10.2023)
58. Про господарські товариства: Закон України від 31.03.2023 р. № 1576-XII. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення 13.10.2023)

59. Про затвердження Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів: Рішення від 24.04.2020 р. № z2180-13.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2180-13#Text> (дата звернення 13.10.2023).

60. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг: Закон України від 07.08.2023 р. № 1540-VIII.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text> (дата звернення 13.10.2023).

61. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України: Рішення Правління Національного банку України від 03.12.2018 р. № 814-рш. (дата звернення 13.10.2023).

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#n13>

62. Про товариства з обмеженою відповідальністю та товариства з додатковою відповідальністю: Закон України від 14.01.2013 р. № 2011.

URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JG1JV00A> (дата звернення 13.10.2023).

63. Про цінні папери і фондову біржу: Закон України від 12.05.2006 р. № 1201-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-12#Text> (дата звернення 13.10.2023).

64. Пузиков Ю. О. Оптимізація фінансово-економічної діяльності банків: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 488 с.

65. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2012. 10-13 с.

66. Сергієнко О. В. Система корпоративного управління підприємством: теорія, методологія, практика: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 244 с.

67. Синявська І. Ю., Бідюк П. І. Корпоративне управління: навч. посібник. К.: Кондор, 2018. 169 с.

68. Супрун Н. А., Суржик В. Г. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління: монографія. К.: КНЕУ, 2020. 270 с.

69. Уманців Ю. М., Чихачова Ю. С. Формування української моделі корпоративного управління. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2018. № 2. С. 139-144.
70. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління: конспект лекцій. Л.: ВІЕМ, 2015. 56 с.
71. Царук В. Ю. Сутність корпоративного управління: Облікові аспекти: практикум. Т.: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 92 с.
72. Цивільний кодекс України від 05.10.2023 р. № 435-IV. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення 13.10.2023).
73. Шарова О. А. Основи банківської діяльності: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 304 с.
74. Шевчук Ю. М., Білявський Г. О., Саталкін Ю. М. Екологічне управління: підручник. К.: Либідь, 2018. 432 с.
75. Шеремет О. О. Удосконалення корпоративного управління. Економіка України. Політико-економічний журнал. 2018. № 1. С. 32-37.
76. Юрків Н. Я. Шляхи та напрями запровадження ефективного корпоративного управління в державних банках. Національний інститут стратегічних досліджень. 2018. №3. С. 36-39.

Додатки