

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра управління персоналом і економіки праці

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка

Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Формування системи оцінювання якості корпоративного управління  
банківської установи (на прикладі Хмельницького центрального регіонального  
відділення АТ «МЕГАБАНК»)

ДРУПЕП. 016203.01.06.00

Виконав: студент 2 курсу група УПЕПм-20-1

Б. В. Жуковський

Керівник  
канд. екон. наук, доц.

О. В. Кошонько

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, проф.

М. Д. Ведерніков

13 12 2021 р.

2021

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра управління персоналом і економіки праці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Шифр і назва  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Шифр і назва  
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіки праці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2021 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

**Жуковський Богдан Віталійович**

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Формування системи оцінювання якості корпоративного управління банківської установи (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»)

керівник проекту (роботи) Кошонько О.В., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали банківської установи: баланс, фінансова звітність, стандарти якості, кодекс про корпоративне управління.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади оцінки якості корпоративного управління банківськими установами. У другому розділі наведено аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління людськими ресурсами АТ «МЕГАБАНК». Третій розділ присвячено удосконаленню та розвитку системи корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок – Систематизація наукових підходів до визначення сутності корпоративного управління;

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Формування системи оцінювання якості корпоративного управління банківської установи (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»)».

Виконав студент гр. УПЕПм-20-1 Жуковський Б.В., керівник Кошонько О.В., канд. екон. наук, доц.

Обсяг 120 с., 14 рис., 37 табл., 5 додатків, 104 джерела.

Ключові слова: корпоративне управління, ефективність, результативність, банківська установа, наглядова рада.

Мета дипломної роботи: є удосконалення теоретичних і методичних положень, інструментарію та практичних рекомендацій щодо оцінки якості корпоративного управління в банківських установах.

Об'єктом дослідження є процеси корпоративного управління, що реалізуються в діяльності окремих органів корпоративного управління та втілюються у результатах діяльності АТ «МЕГАБАНК».

У першому розділі розкрито зміст поняття «корпоративного управління» та розглянуто методичні підходи щодо оцінки якості корпоративного управління в банківських установах з урахуванням міжнародного досвіду. У другому розділі охарактеризовано основні показники діяльності банківської установи. Виконано аналіз виробничо-господарської діяльності банку, аналіз системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК». Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо удосконалення системи корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК». На основі порівняльного аналізу існуючих методичних підходів щодо рейтингової оцінки якості корпоративного управління доповнено складову «Оцінка корпоративних конфліктів» з урахуванням: визначення ступеня тяжкості конфлікту залежно від складу його учасників; розрахунку відношення кількості наявних передумов виникнення конфлікту до можливої кількості таких передумов залежно від складу його учасників.

13.12.2021

Б.Жуковський

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні засади оцінки якості корпоративного управління в банківських установах .....	8
1.1 Теоретичні основи функціонування системи корпоративного управління.....	8
1.2 Сутнісна характеристика поняття якості корпоративного управління та методичних підходів до її оцінки.....	19
1.3 Зарубіжний досвід оцінки якості діяльності органів корпоративного управління.....	32
Висновки до розділу 1.....	48
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК» .....	49
2.1 Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки.....	49
2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК».....	66
2.3 Оцінка якості діяльності органів корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК».....	73
Висновки до розділу 2.....	79
3 Шляхи удосконалення та розвитку системи корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК».....	81
3.1 Оцінка якості корпоративного управління в цілому на АТ «МЕГАБАНК».....	81
3.2 Удосконалення системи формування органів корпоративного управління банківською установою.....	95
Висновки до розділу 3.....	106
Висновки.....	108
Перелік джерел посилання.....	111
Додатки.....	121

## ВСТУП

Якість корпоративного управління – один з найбільш важливих аспектів діяльності корпорацій, який враховують стейкхолдери при прийнятті рішень щодо доцільності співпраці з ними. Проте більшість наявних на сьогодні методик оцінки якості корпоративного управління, по-перше, не враховують низки важливих аспектів такого управління (організаційно-процедурні питання діяльності його органів, передумови виникнення корпоративних конфліктів тощо), по-друге, не дають можливості пов'язати діяльність органів корпоративного управління з результатами діяльності банківської установи в цілому. Тому особливої актуальності набувають питання дослідження комплексної оцінки якості корпоративного управління, яка б урахувала вищенаведені аспекти.

Значним науковим доробком у сучасній теорії та практиці оцінки якості корпоративного управління вважаємо праці таких зарубіжних науковців як: В. Андронов, Дж. Барлоу, І. Беліков, М. Гібсон, Т. Гріффін, Д. Крічтон-Міллер, Д. Лейкер, Р. Лінч, С. Майлз, П. Уорман та інші, а також вітчизняних фахівців, як от: О. Анісімова, В. Боковець, О. Вакульчик, О. Гудзь, Л. Довгань, Н. Карачина, І. Лебідь, Т. Момот, О. Мороз, Х. Обельницька, В. Нусінов, В. Пастухова, А. Погребняк, Л. Савчук, Т. Халімон, А. Черпак. Попри існування великої кількості методик оцінки якості корпоративного управління, розробка більш дієвих методичних підходів, адаптованих під сучасну практику господарювання, не втрачає своєї актуальності й нині, викликаючи дискусії серед науковців. На сьогодні малодослідженими залишаються також питання: оцінки якості діяльності органів корпоративного управління та її впливу на фінансові результати діяльності загалом; інтеграції методик оцінки діяльності органів корпоративного управління у загальну методику оцінки якості такого управління; оцінки результативності поточної діяльності органів корпоративного управління.

Наразі залишаються актуальними питання доцільності розробки

комплексного методичного підходу до оцінки якості корпоративного управління банківських установ та резервів її покращення під впливом заходів організаційного характеру. Актуальність окреслених питань, недостатня їх теоретична та практична розробленість у наукових працях, невирішеність проблемних аспектів методичного характеру зумовили вибір теми дослідження, мету, завдання, об'єкт і предмет.

Метою дипломної роботи є удосконалення теоретичних і методичних положень, інструментарію та практичних рекомендацій щодо оцінки якості корпоративного управління в банківських установах.

Для досягнення сформульованої мети наукового дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

- уточнено трактування понять: «корпоративне управління» на основі системного підходу до його сутності; «якість корпоративного управління» з урахуванням змістовного наповнення, виходячи з цілей її оцінки;

- удосконалено методичний підхід до оцінки результативності поточної діяльності органів корпоративного управління з використанням концепції піраміди ефективності;

- удосконалено методичний підхід до формування кадрового резерву наглядової ради;

- удосконалено методичний підхід до формування комітетів та робочих груп наглядової ради товариства з числа членів колегіальних органів корпоративного управління;

- удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності заходів, спрямованих на покращення якості діяльності органів корпоративного управління банківською установою.

*Об'єктом дослідження* є процеси корпоративного управління, що реалізуються в діяльності окремих органів корпоративного управління та втілюються у результатах діяльності АТ «МЕГАБАНК».

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки якості корпоративного управління в банківських установах.

*Методи дослідження.* Для вирішення завдань, поставлених у

дипломному дослідженні, використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що дало змогу системно розв'язати проблему оцінки якості корпоративного управління в банківських установах. Зокрема, у роботі використано такі методи дослідження: *узагальнення, порівняння та систематизації* – для встановлення подібностей і відмінностей результатів досліджень інших авторів щодо сутності корпоративного управління та оцінки його якості; *системно-аналітичний метод* – для оперування великою кількістю наукових концепцій і здобутків з метою подальшої розробки та визначення показників оцінки якості корпоративного управління та результатів діяльності банку; *метод статистичного аналізу* – для аналізу статистичних даних, що репрезентують якість діяльності системи корпоративного управління вітчизняних банківських установ та його окремих органів; *розрахунково-аналітичні методи* – під час оцінки рейтингів корпоративного управління та ефективності заходів організаційного характеру, виявлення тенденції зміни показника результатів; *кореляційного аналізу* – при встановленні залежності між величинами показника економічних результатів діяльності банку та рейтинговими оцінками діяльності окремих органів корпоративного управління; *графічний* – для наочної інтерпретації результатів дослідження.

**Структура й обсяг роботи.** Дипломна робота загальним обсягом 180 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 100 найменувань на 25 сторінках, 5 додатків на 36 сторінках. Обсяг основного тексту дипломної роботи становить 115 сторінок, включаючи 55 таблиць (з яких 7 на 7 повних сторінках), 24 рисунки (з яких 8 на 8 повних сторінках).

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВБАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ**

## **1.1 Теоретичні основи функціонування системи корпоративного управління**

Бурхливий економічний розвиток високорозвинених країн, їх економічного та соціального становища обумовив виникнення і розвиток корпоративного управління як нового підходу до організації та ведення банківської діяльності на ринку фінансових послуг. Корпоративна форма ведення бізнесу стала провідною у світовій практиці господарювання, продемонструвавши найбільшдосконалий механізм формування, організації та використання відносин власності. Практика корпоративного управління у багатьох розвинутих країнах світу має довготривалу історію, у той час наукове обґрунтування теорії корпоративного управління почало формуватися лише у кінці ХІХ - початку ХХ-го століття.

У дослідженні еволюції корпоративних відносин корисними стали праці низки науковців [1, 3, 4, 6, 7, 14, 17, 20, 31, 39, 55, 71, 72, 73, 74], для яких характерним є «пов'язування корпоративного управління з такими обставинами, як: концентрація виробництва та капіталу, відокремлення власності від управління, монополістичні тенденції у розвитку корпорацій, розвиток корпоративного законодавства, формування механізмів управління корпораціями тощо».

Узагальнення теорій з питань еволюції корпоративного управління дало змогу виокремити основні етапи його розвитку у світовому масштабі (додаток А). Отже, хоча корпоративне управління, як особливий вид управління власністю, почало виокремлюватись та формуватись лише з 70-х років ХХ століття, передумови його становлення є досить тривалими та охоплюють період, починаючи із Стародавнього Світу.

Загалом же появу корпоративних відносин науковці частіше за все

пов'язують із: поширенням позикових відносин, у тому числі у державній формі власності. Так, прототипами акцій Н. Супрун визнає «державні облигації, які вперше познайомили суспільство з таким видом власності, як володіння цінними паперами» [73, с.322]; необхідністю залучення значного капіталу у гігантські за масштабами підприємства; високими відсотками за позиковим капіталом; появою так званих агентських відносин між власниками і менеджерами. Якщо раніше власники бізнесу самі забезпечували управління підприємством та контроль за його діяльністю, то з розділенням власності та управління функції поточного управління перейшли до рук найманих менеджерів, а вирішення стратегічних завдань все ще залишалось прерогативою власників [27, с.13].

Подальший же розвиток корпоративних відносин науковці вбачають у концентрації капіталу шляхом злиття та поглинання компаній шляхом створення стратегічних альянсів, глобалізації діяльності корпорацій та інтернаціоналізації капіталу. Таким чином, на сьогоднішній день можна констатувати, що корпоративне управління з моменту свого виникнення пройшло тривалу еволюцію, розвиваючись разом з економікою країн, суспільством та адаптуючись до змін у веденні ефективної підприємницької діяльності.

Однією із найбільш ранніх спроб трактування сутності корпоративного управління можна вважати доповідь Комітету з фінансових аспектів корпоративного управління у 1992 році у Великобританії, відому як «Доповідь Кедбері» (Cadbury Report), у якій корпоративне управління визначене «як система, за допомогою якої здійснюється управління компаніями та контроль за їх діяльністю» [99]. Згодом, у 1997 році Річард Лінч (Richard Lynch) у своїй праці «Корпоративна стратегія» («Corporate strategy») визначив корпоративне управління «як призначення менеджерів вищої ланки управляти організацією та їх взаємодія з власниками, персоналом та іншими стейкхолдерами» [95, с.13].

Однією з головних подій в розвитку теорії корпоративного управління можна вважати підведення підсумків багаторічної дискусії щодо сутності

корпоративного управління, результатом якої стало затвердження в квітні 1999 році спеціального документу – «Принципів корпоративного управління ОЕСР», які характеризують корпоративне управління «як систему взаємовідносин між менеджерами компанії, її радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими особами, що визначають структуру, за допомогою якої встановлюються цілі компанії, а також способи їх досягнення та здійснюється моніторинг результатів діяльності» [98, с.9].

У свою чергу, аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових праць з питань сутності корпоративного управління (додаток Б) довів багатогранну відмінність існуючих визначень від визначення ОЕСР. Така різноплановість визначень пояснюється різноманітністю підходів, точок зору науковців, мети їх досліджень, національних особливостей корпоративного управління тощо.

Увагу привертає той факт, що у багатьох науковців продовжує простежуватися класичний підхід до розгляду корпоративного управління крізь призму відносин між його учасниками. Проте, більшість науковців окрім акценту на взаємовідносинах між учасниками корпоративних відносин роблять акцент на ефективності/результативності таких відносин. У розрізі даного блоку визначень цікавою вбачається позиція Л. Довгань, В. Пастухова та Л. Савчук, які роблять акцент на правових засадах управління, характеризуючи корпоративне управління «як управління організаційно-правовим полем бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудовою внутрішньо- та міжфірмових відносин відповідно до прийнятих цілей» [23, с.8-9].

Так, Б. Елебаєв у своєму визначенні корпоративного управління наголошує «на системі відносин, які встановлюють такий спосіб управління компанією, що забезпечує справедливий та рівноправний розподіл результатів діяльності між усіма учасниками корпоративних відносин (акціонери, органи управління, працівники, а також інші зацікавлені особи)» [84, с.9].

Розуміти корпоративне управління «як систему взаємовідносин між акціонерами, менеджерами та різними суспільними інститутами, спрямовану на вирішення конфліктів і досягнення єдиних цілей в інтересах власників через

певний кодекс правил» пропонує Д. Ткаченко [75, с.5].

З іншого боку, серед науковців відмічається також розгляд корпоративного управління крізь призму механізму (процесу, системи, способу) управління такими відносинами в установах (управлінський підхід). Цікаво, що саме управління корпоративними відносинами, з позиції науковців, є більш прогресивною формою реалізації корпоративних прав всіх його учасників. У цьому контексті інтерес представляє визначення Р. Севастьянова та О. Акчуріної, які розглядають корпоративне управління «як спосіб управління, що базується на певних законодавчих принципах (кодексах) і нормах, збалансовуючи та враховуючи при цьому інтереси всіх учасників корпоративних відносин (інвестори-власники, менеджери, зацікавлені особи), а також реалізуючи їх права і обов'язки. Крім того, корпоративне управління має забезпечувати діяльність установи у прозорому режимі (за зрозумілими для всіх «правилами гри»), створювати механізм взаємодії між органами правління та систему для здійснення ними ефективного управління і контролю, сприяти подальшому розвитку установи чи організації для реалізації прав кожного акціонера» [69, с.74]. Корпоративне управління, як комплексно-інтегровану централізовану систему прийняття управлінських рішень, що базується на зрозумілих для всіх «правилах гри», наведене також у роботі [57, с.92].

У контексті управлінського підходу наукову цінність, з нашої точки зору, представляють також визначення корпоративного управління як:

- процесу впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, який є безперервним, циклічним, цілеспрямованим, творчим, потребує високого професіоналізму [2, с.14];

- взаємодії множини суб'єктів економічних відносин з питань забезпечення ефективності діяльності компанії та захисту інтересів зацікавлених сторін на основі інтегрованого підходу до управління бізнесом, спрямованого на забезпечення його ефективності [26, с.11];

- сукупність управлінських рішень, які впливають на те, як відбувається розвиток всередині установи, що знаходиться під управлінням або контролем

відповідальних осіб [37, с.63];

- управління організаційно-правовими засадами бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудова внутрішньо- і міжфірмових відносин компанії відповідно до прийнятих цілей [38, с.7];

- систему управління діяльністю з боку її засновників, яка забезпечує реалізацію корпоративних цілей за умови збалансованості інтересів її учасників й забезпеченості економічної безпеки та прибутковості бізнесу [67, с.53];

- управління відносинами, які опосередковано виникають між акціонерами, менеджерами та іншими зацікавленими особами під час прийняття та реалізації управлінських рішень у процесі діяльності установи не лише з погляду її ефективності, а й для забезпечення балансу інтересів учасників корпоративних відносин та сприяння підвищенню вартості банківської установи [41, с.21].

Варто відмітити позицію низки науковців [1-85], що виділяють у складі корпоративного управління важливість процесу регулювання корпоративних прав та корпоративних відносин з приводу формування, використання та нарощення корпоративного капіталу (регулятивний підхід).

У контексті цього підходу І. Лещик та Г. Пиріг пропонують розглядати досліджуване поняття «як інтегрований підхід до побудови основ і механізмів, за допомогою яких здійснюється управління бізнесом, які б дозволили компанії успішно конкурувати на ринку, дотримуючись при цьому інтересів усіх зацікавлених сторін, а також як взаємодію суб'єктів економічних відносин з питань забезпечення ефективності діяльності установ і захисту інтересів зацікавлених сторін та довгострокову політику банку у цій області» [42].

Крім того, доцільним є розгляд корпоративного управління як: системи врегульованих правом відносин, що виникають у процесі взаємодії органів корпоративного управління та інших зацікавлених осіб з приводу їх узгодженої участі в забезпеченні ефективної діяльності банківської установи, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин [18, с.157]; організаційної моделі, метою використання якої є регулювання

взаємовідносин між менеджерами та власниками компаній, а також узгодження цілей усіх зацікавлених сторін задля забезпечення ефективного функціонування банків [36, с.172].

Інтерес представляє також позиція науковців щодо включення до складу визначення сутності корпоративного управління контролюючого аспекту, який реалізується шляхом контролю за використанням вкладеного акціонерного капіталу, його збереження та примноження, а також ухвалення відповідних управлінських рішень (контролюючий підхід).

Т. Казакова пропонує розуміти корпоративне управління «як цілеспрямовану діяльність системи виборних та призначених органів, через яку реалізуються цілі і контролюються результати діяльності підприємства, а також як систему правил та поведінки між зацікавленими особами з метою максимізації прибутку, зростання капіталізації та підвищення конкурентоспроможності установи» [30, с.26], а Т. Назарчук – «як управлінську, організаційно-економічну модель, яка містить сукупність правомірних цілеспрямованих заходів щодо планування, реалізації та контролю діяльності та балансу інтересів учасників корпоративних відносин на основі посилення результативності взаємо-зв'язку між ними, максимально ефективного використанні усіх видів ресурсів, спрямованих на отримання максимального результату та зростання вартості капіталу» [49, с.67].

Ціла низка дослідників також розглядає корпоративне управління крізь призму стратегічного управління, включаючи до його визначення елементи корпоративної стратегії та важливості досягнення корпоративних цілей (стратегічний підхід). Варто також зазначити, що в останні роки все більшої актуальності набуває трактування сутності корпоративного управління не тільки з позиції його значимості для внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, але і з урахуванням соціальної значимості корпоративних відносин.

Так, зокрема, Го Цзяфей вказує на важливість здійснення керівництва та контролю за раціональним використанням ресурсів для підвищення ефективності функціонування не тільки корпорації, але і для досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку суспільства [77, с.375], аО.

Мороз, Н. Карачина та Т. Халімон вбачають у корпоративному управлінні «регламентований механізм забезпечення захисту і врахування інтересів основних груп соціальних агентів-учасників корпоративних відносин з метою забезпечення максимально можливої соціально-економічної результативності» [47, с.17-18]. Отже, з наведених визначень видно, що система корпоративного управління також набуває яскраво вираженого соціального аспекту.

Таким чином, критичний огляд наукових праць з питань сутності корпоративного управління дозволив виокремити наступні наукові підходи до його трактування: класичний, управлінський, регулятивний, контролюючий, стратегічний, результативний, акціонерний, стейкхолдерський.

Відмічено, що у визначеннях цілої низки дослідників простежуються ознаки належності одразу до декількох підходів, що свідчить про більш глибоку змістовність таких визначень з позиції наукової цінності. Урахування ключових аспектів кожного із охарактеризованих наукових підходів до визначення сутності корпоративного управління, а також авторський погляд на його сутність, дали можливість сформулювати комплексну систему взаємодії таких підходів з метою наукового пошуку найбільш оптимального визначення досліджуваної категорії, у результаті чого існуючі наукові підходи систематизовано у три класи (інтерес-клас, менеджмент-клас, ефект-клас) (рис. 1.1). При цьому підходи інтерес-класу відрізняються більшою увагою науковців до питань задоволення інтересів учасників корпоративних відносин, менеджмент-класу – акцентом на управлінських функціях і задачах корпоративного управління, а ефект-класу – на отриманні бажаних результатів від такого управління у стратегічній перспективі.

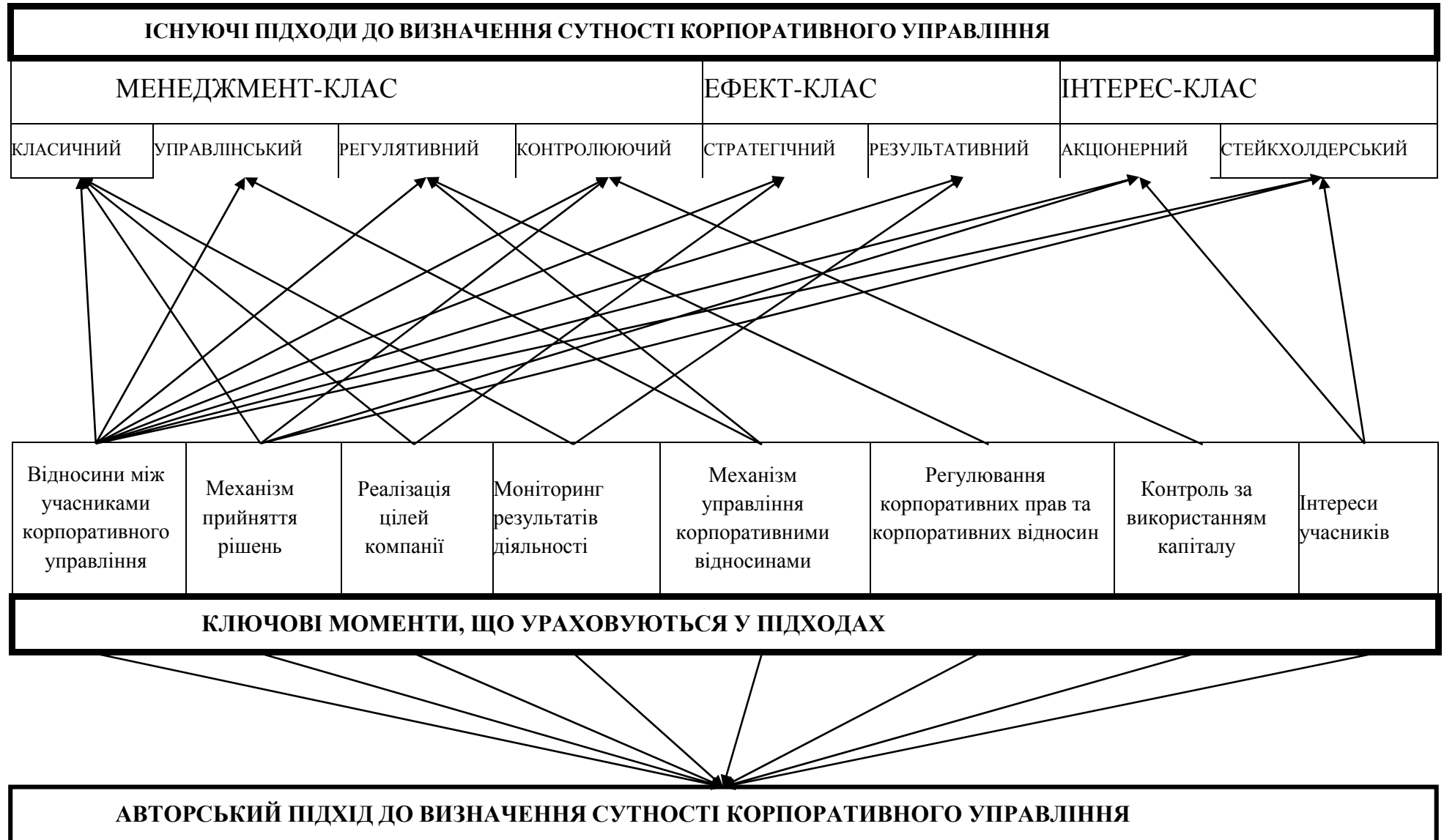


Рисунок 1.1 - Систематизація наукових підходів до визначення сутності корпоративного управління

З рисунку 1.1 також видно, що відносини між учасниками корпоративного управління є ключовим моментом усіх підходів до визначення даної категорії. Механізм прийняття рішень виступає одним з ключових моментів формування визначення корпоративного управління на основі класичного, контролюючого, акціонерного та стейкхолдерського підходів, реалізація цілей компанії – класичного та стратегічного, моніторинг результатів діяльності – класичного та результативного, регулювання корпоративних прав та корпоративних відносин – регулятивного, контроль за використанням капіталу – контролюючого, інтереси учасників – акціонерного та стейкхолдерського.

Таким чином, аналіз наукових джерел з питань сутності корпоративного управління дозволив виявити наукові класи підходів та ключові моменти, що містяться у підходах, урахування яких дозволяє більш комплексно підійти до визначення даної дефініції. Це дозволило сформулювати власне визначення сутності корпоративного управління на основі комплексного (системного) підходу, яке максимально урахує усі проаналізовані ключові моменти діяльності у сфері корпоративного управління банківських установ за сучасних умов ведення бізнесу.

На нашу думку, корпоративне управління – це управління корпоративними відносинами у організації з метою реалізації її стратегічних цілей шляхом забезпечення дієвості механізму прийняття ефективних рішень на основі регулювання і контролю корпоративних прав та моніторингу результатів діяльності у інтересах усіх учасників корпоративних відносин.

Отже, в основі корпоративного управління лежать корпоративні відносини, що здійснюються з урахуванням інтересів власників та інших зацікавлених осіб. При цьому варто пам'ятати, що корпоративне управління не є відірваним від загальної системи менеджменту підприємства, виступаючи одним із базових елементів узгодження дій власників та управлінців, а зміст корпоративних відносин реалізується через систему органів корпоративного управління.

Існують три ключові ієрархічні рівні корпоративних відносин на підприємстві: акціонери (мажоритарні та міноритарні), що координують

діяльністю установи через загальні збори акціонерів; наглядова рада (рада директорів); виконавчий орган (правління).

Діяльність виконавчого органу компанії в особі генерального директора (одноосібний виконавчий орган) та правління (колегіальний виконавчий орган), який утворюється за необхідністю з менеджерів вищої ланки компанії та генерального директора, спрямована на забезпечення функціонування операційної частини діяльності банку.

Оскільки ключовими задачами корпоративного управління в межах загальної системи управління є: контроль над розробкою та реалізацією стратегії, побудова і впровадження системи внутрішнього контролю та управління ризиками, забезпечення балансу інтересів зацікавлених осіб, забезпечення ефективності діяльності підприємства, спираючись на дослідження К. Кисельова [33, с.37], В. Боковець [10, с.39], Х. Обельницької [52, с.284-287], а також на власне бачення сутності корпоративного управління, можна визначити вплив основних елементів системи управління підприємством (виконавчого органу) на основні функції системи корпоративного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Вплив діяльності виконавчого органу на загальні функції корпоративного управління\*

Елементи системи менеджменту, що реалізуються виконавчим органом	Вплив на основні функції корпоративного управління					
	стратегічне планування	внутрішній контроль та управління ризиками	забезпечення балансу інтересів	забезпечення ефективності діяльності підприємства	реалізація ефективного механізму прийняття	регулювання корпоративних прав та корпоративних
Відповідальність керівництва						
Політика в області якості						
Господарські процеси						
Управління ризиками						
Аналіз системи менеджменту						
Аудит системи менеджменту						
Політика удосконалення діяльності						

\* Доповнено автором на основі [10; 33; 52]

Як видно з наведеної таблиці, кожний компонент системи менеджменту

чинить певний вплив на ключові функції корпоративного управління, а відповідальність керівництва – на всі одразу. Наприклад, управління ризиками у значній мірі сприяє виробленню корпоративної стратегії банку, реагує на внутрішній контроль управління ними, забезпечує ефективність діяльності та прийняття рішень тощо.

Взаємодія виконавчого органу з іншими органами корпоративного управління (особливо з наглядовою радою) може набувати різних форм залежно від того, як змінюються ролі, функції та взаємовідносини цих органів, у зв'язку з цим професором А. Іщенко виділено наступні моделі діяльності наглядової ради [28, с.92-96]:

1) стратегічна – члени наглядової ради регулярно виходять на роботу у якості рядових співробітників підприємства, що дає можливість безпосередньо спостерігати за механізмами роботи підприємства, контролювати роботу підлеглих. За даної моделі роль виконавчого органу зводиться до реалізації обраного наглядовою радою стратегічного плану;

2) контролююча – виконавчий орган надає членам наглядової ради варіанти розвитку підприємства, а також сценарії дій у різних ситуаціях. Наглядова рада формує точки контролю, коли виконавчий орган звітує про проміжні результати. Управління підприємством відбувається на основі ризикового бізнес-мислення;

3) коучингова – досвідчені члени наглядової ради управляють виконавчим органом через систему питань, які спонукають останнього шукати правильні відповіді. Однак така модель є дієвою лише тоді, коли хтось із членів наглядової ради раніше займав посаду генерального директора;

4) аудиторська – члени наглядової ради довіряють досвіду виконавчого органу і не беруть участі у практичній діяльності підприємства. Зустрічі обох органів носять періодичний характер; на них обговорюється поточна ситуація, узгоджуються поточні та довгострокові цілі.

Отже, виконавчий орган займає належне місце у системі корпоративного управління банківською установою, реалізуючи ключові елементи системи менеджменту банку та впливаючи на ефективність реалізації системою корпоративного управління своїх функцій.

Варто відзначити, що корпоративне управління сьогодні виступає одним із найважливіших проявів розвитку як господарюючого суб'єкту, так і держави в цілому. На державному рівні корпоративне управління стало одним із вирішальних факторів переходу країн із перехідного до ринкового типу економіки та засобом підвищення соціально-економічного розвитку країн. Своєю чергою, ефективне корпоративне управління на рівні установи є дієвим механізмом раціонального розподілу акціонерного капіталу, способом підвищення інформаційної прозорості діяльності органів управління перед акціонерами тощо. У цьому контексті поділяємо думку А. Погребняк, яка у праці [58] підкреслює актуальність та важливість формування ефективної системи корпоративного управління в сучасних умовах господарювання на засадах сталого розвитку та з урахуванням реалій вітчизняної економіки.

## **1.2 Сутнісна характеристика поняття якості корпоративного управління та методичних підходів до її оцінки**

Проблематика визначення якості управлінської діяльності уже тривалий час залишається досить дискусійною у наукових колах. Причому дискусії точаться навіть стосовно того, що спільного між якістю та ефективністю управління. Питанню так званого «якісного менеджменту» приділяється достатньо уваги зарубіжними науковцями, такими як Пітер Ф. Друкер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Лі Якокка та У. Новак та ін. Саме із західної теорії і практики управління до нас доходять основні аспекти такого управління, зокрема: здатність досягати поставлених цілей у оптимальні строки та з оптимальними витратами; тенденції до зростання показників діяльності установи чи організації; задоволеність інтересів власників; отримання не тільки економічного, але і соціального ефекту тощо. Серед вітчизняних дослідників варто відмітити праці таких дослідників, як: Н. Воробйова, О. Єрмоленко, Т. Каліта, В. Компанієць, А. Садеков та Т. Шталь, В. Саламатов, І. Сіменко, І. Швець та Т. Коваленко та ін.

Якісно організоване та результативне корпоративне управління банківської установи сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та репутації, робить більш стійким до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому актуальності набувають питання проведення відповідної оцінки корпоративного управління з позиції якості її функціонування.

Послугуючись поглядами класиків економічної думки щодо категорії «ефективність» як відношення отриманого результату (ефекту) до витрат (ресурсів), а також з метою усунення категоріальної плутанини пропонуємо урахувати двоїстий характер поглядів науковців у визначенні категорії «ефективність корпоративного управління». З одного боку, аналіз наявного наукового доробку засвідчив про зосередження уваги авторів на категорії «ефективність корпоративного управління» як такій, що дозволяє оцінити таку ефективність крізь призму організаційно-управлінських аспектів функціонування корпоративного управління: дотримання принципів корпоративного управління, методів контролю та прийняття рішень, дієвості реалізації стратегічних цілей корпорації тощо. У той же час низка авторів [13; 22; 52; 61; 77 та ін.] репрезентують ті ж самі аспекти оцінки, оперуючи категорією «якість корпоративного управління».

Ураховуючи погляди обох груп науковців та беручи до уваги, той факт, що у межах даного дослідження зустрічається категорія «ефективність» для оцінки впливу розроблених пропозицій з удосконалення діяльності органів корпоративного управління (у класичному розумінні відношення результатів до витрат), вважаємо за доцільне з метою визначення дієвості (результативності) корпоративного управління використовувати категорію «якість корпоративного управління» замість «ефективність корпоративного управління», що дозволить характеризувати корпоративне управління на більш високому (якісному) рівні у результаті досягнення ним поставлених корпоративних цілей.

Ураховано, що більшість науковців, оцінюючи якість корпоративного управління, спираються на рівень дотримання банком встановлених принципів корпоративного управління та досягнення поставлених цілей, залишаючи поза

увагою якість та організацію діяльності його органів, а також корпоративні конфлікти. Тому в межах даного дослідження запропоновано під «якістю корпоративного управління» розуміти рівень розвитку системи корпоративного управління в банківській установі, який у повній мірі реалізує дотримання принципів корпоративного управління та дозволяє реалізовувати потенційні можливості якісної діяльності його органів, попереджати та вирішувати корпоративні конфлікти з метою досягнення збалансованості інтересів його учасників.

Дослідження найбільш актуальних на сьогодні праць у галузі оцінки якості корпоративного управління дозволило виявити існування великої кількості методів і методик такої оцінки, які розподілено нами у наступні групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Методи оцінки якості корпоративного управління\*

Класифікаційна ознака	Методики	Методи /об'єкти
За змістом оцінки	Управлінські (якісні)	Бально-рейтингова оцінка, експертна оцінка (рейтинги та індекси корпоративного управління), оцінка ризиків.
	Економічні (кількісні, вартісні)	Статистичні, математичні, рангові, галузеві, доходні, витратні, порівняльні та ін.
	Змінаші (якісно-кількісні)	Поєднання рейтингової оцінки з оцінкою економічних показників.
За середовищем оцінки	Внутрішні	Оцінка задоволення інтересів інсайдерів і досягнення ключових цілей корпорації.
	Зовнішні	Оцінка відповідності результатів діяльності корпорації цілям і вимогам суб'єктів зовнішнього середовища інтересів корпорації.
За характером оцінки	Часові	Аналіз динаміки (горизонтальний аналіз)
	Просторові	Галузевий (порівняльний) аналіз (порівняння з іншими установами)

\* Узагальнено автором на основі [12; 15; 19; 35; 80]

Найбільш поширеними методиками оцінки якості корпоративного управління вважають рейтингові оцінки. До найбільш відомих з них належать: рейтинг корпоративного управління S&P (Standard & Poor's – дочірня компанія корпорації McGraw-Hill, що займається аналітичними дослідженнями фінансового ринку, входить до трійки найвпливовіших міжнародних рейтингових агенств) [101]; рейтинг GAMMA (ще один рейтинг компанії Standard & Poor's, адаптований

для країн з перехідною економікою) [102]; рейтинг корпоративного управління консалтингової фірми Демінор (Deminor) (DR) [91]; коефіцієнт корпоративного управління CGQ [29]; індикатори корпоративного управління (Leading Corporate Governance Indicators (LCGI)) від Davis Global Advisors, Inc [90]; ренкінг корпоративного управління журналу Euromoney [89]; рейтинг корпоративного управління інвестиційного банку Brunswick UBS Warburg (тепер UBS Securities CJSC, Росія) для портфельних інвесторів [103]; індекс Інституту корпоративного права та управління (The Institute of Corporate Law and Governance – ICLG, Росія) – CORE-рейтинг [102]; рейтинг корпоративного управління «РІД – Експерт РА» [64]; рейтинг корпоративного управління Рейтингового агентства «Кредит-рейтинг» [66]; рейтинг корпоративного управління IBI-Rating [65]; індекс корпоративного управління в Україні (CGI) [29] та ін.

Узагальнення інформації стосовно основних складових системи корпоративного управління, що підлягають оцінці у вказаних рейтингах (табл. 1.3), дозволяє зробити висновок, що, не дивлячись на окремі відмінності в методиках оцінки, найбільш актуальними складовими оцінки якості корпоративного управління на основі рейтингів виступають: права власників; структура власності; рівень розкриття і прозорості інформації; структура і методи роботи органів управління, механізм управління та контролю товариством. Узагальнення інформації про основні переваги та недоліки існуючих на сьогодні рейтингових методик також свідчить про їх неоднозначність у практичному застосуванні.

При цьому за результатами аналізу найбільш прийнятними для оцінки вітчизняної практики корпоративного управління можемо вважати: рейтинги GAMMA, Brunswick UBS Warburg, CORE та «Експерт РА» – як такі, що враховують особливості країн з перехідною економікою; «Експерт РА», «Кредит-рейтинг» та CGI – як такі, що ураховують широкий діапазон складових оцінки, не обмежуючись оцінкою тільки організаційних аспектів, як, наприклад, CGQ та LCGI. Тому зазначені методики можуть бути покладені в основу авторської рейтингової методики оцінки якості корпоративного управління.

Складові оцінки якості корпоративного управління у розрізі окремих корпоративних рейтингів\*

Рейтинги корпоративного управління			
Standard&Poor's		+	+
GAMMA		+	+
DR		+	+
CGO		+	+
LCGI		+	+
Brinswick UBS Warburg		+	+
Euromoney		+	+
SORE		+	+
«Експерт РА»		+	+
«Кредит-рейтинг»		+	+
IBI-Rating		+	+
CGI		+	+
Частота		6	10
	Структура власності	+	+
	Рівень розкриття і прозорість інформації	+	+
	Структура і методи роботи органів управління	+	+
	Права власників	+	+
	Права інших зацікавлених осіб	+	+
	Аудит	+	+
	Механізм управління та контролю	+	+
	Виплата дивідендів		+
	Статут і внутрішні нормативні документи		+
	Виконання вимог законодавства про АТ		+
	Винагорода членам виконавчих органів управління		+
	Кваліфікаційні вимоги		+
	Власність керівників і службовців компанії		+
	Освіта керівників		+
	Право голосування		+
	Обмеження на покупку та володіння акціями		+
	Розмивання акціонерного капіталу		+
	Виведення активів/ трансфертне ціноутворення		+
	Злиття/реструктуризація		+
	Банкрутство		+
	Ініціативи в галузі корпоративного управління		+
	Ведення реєстрів		+
	Взаємини з акціонерами		+
	Баланс інтересів менеджерів та акціонерів		+
	Відсутність ризиків		+
	Історія корпоративного управління		+
	Корпоративна соціальна відповідальність		+
	Рівень корпоративного управління		+

Серед зарубіжних авторських якісних методик оцінки якості корпоративного управління, наближених до рейтингових, на увагу заслуговує індекс ризику корпоративного управління (Corporate Governance Risk – CGR за методикою Кричтон-Міллера (Crichton-Miller) та Уормана (Worman) [90], який також адаптовано під країни з перехідною економікою, а оцінка спрямована на дослідження чотирьох складових (оцінка чинного законодавства про акціонерні товариства; оцінка правових процесів; оцінка регуляторного режиму; оцінка етичного покриття (Ethical Overlay).

При цьому у розрізі чинного законодавства оцінці підлягають питання реєстрації акцій та інших цінних паперів, прав зацікавлених сторін та механізму їх реалізації, відкритості та контролю, якості контрактів, банкрутства та інтересів членів органів управління, тобто ті, що, зазвичай, входять до процедури оцінки корпоративного управління компанії у низці інших методик. Оцінка правових аспектів здійснюється у напрямку доступності, ефективності та швидкості правового захисту, арбітражу, впливу на рішення судових органів, виконання рішень суду; оцінка регуляторного режиму – у напрямку регуляторів ринку капіталу, центрального банку, фінансового контролю, інсайдерської торгівлі, добросовісної конкуренції, обліку і аудиту у компаніях; оцінка «етичного покриття» – у напрямку боротьби з організованою злочинністю, ролі кримінальних груп, рівня корупції, насилля над бізнесом та понадвиплат.

Серед вітчизняних методик оцінки якості корпоративного управління досить розгорнуту методику якісної оцінки пропонує у своїх дослідженнях Х. Обельницька, поділяючи оціночні показники на такі блоки: оцінка складових системи корпоративного управління; оцінка змісту функцій та повноважень загальних зборів товариства; оцінка змісту функцій та повноважень наглядової ради; оцінка змісту функцій та повноважень виконавчого органу; оцінка змісту функцій та повноважень органів контролю фінансово-господарської діяльності банківської установи [52]. Проте на фоні такої розгорнутості, на нашу думку, оцінка носить однобокий характер та присвячена, крім першого блоку, дослідженню основних функцій та повноважень системи органів корпоративного

управління, залишаючи поза увагою такі представлені у інших рейтингових методиках складові, як структура власності, рівень розкриття та прозорості інформації, механізм взаємодії органів управління, контроль і аудит тощо.

Перевагою оцінки рівня корпоративного управління за методикою О. Петухової та Г. Чорноштан є те, що вона базується на відкритій інформації з офіційних джерел оприлюднення, бальна система оцінок є простою та зручною (0; 0,5; 1), що дозволяє мінімізувати упередженість експертної думки [56, с.50]. Схожа методика представлена також Л. Шостак та С. Павловою [82]. Проте недоліками наведених методик можна вважати ігнорування питомої ваги показників у інтегральній оцінці, адже оцінювання рівня корпоративного управління здійснюється лише підсумовуванням проставлених експертами балів та їх відношенням до максимально можливої кількості. Складовими групами показників оцінки у методиці [56] визначено: склад акціонерів та захист їх прав; наглядова рада; менеджмент, аудит і контроль; розкриття інформації та прозорість; власні ініціатива та взаємодія з регулятором.

Бально-рейтингова оцінка, але з урахуванням вагових коефіцієнтів, пропонується білоруською науковицею О. Пічковською-Шевченко у праці [58], якою виділено такі складові оцінки: діяльність ради директорів; виконавчого органу; рівень реалізації прав акціонерів; дивідендна політика; розкриття інформації та прозорість; дотримання принципів корпоративного управління; соціальна відповідальність.

Нестандартну якісну оцінку якості системи корпоративного управління на основі методу напружених варіантів пропонує О. Бедзай. В основу такої методики експертної діагностики покладено дихотомічне уявлення та матриці згортки, а результатом оцінки є отримання комплексного показника діагностики, який складається з трьох агрегованих показників діагностики – внутрішнього рівня соціалізації, зовнішнього рівня соціалізації та економічної ефективності корпоративного управління [8, с.15]. Застосування вказаних показників у якості критеріїв оцінки дозволяє ураховувати інтереси різних груп стейкхолдерів. Перевагою моделі є те, що отримані числові критерії дозволяють визначити так звані «вузькі місця» (незадовільний стан об'єктів оцінки), на покращення яких слід

звернути першочергову увагу.

Поряд з цією методикою нестандартними у розрізі якісних можна вважати також методики: М. Шашкової, засновану на побудові конкурентного профілю корпорації з урахуванням трьох груп показників (конкурентних переваг високого порядку; підсистем корпоративного управління (класичних та інтелектуальних); компонентів інтелектуального капіталу); М. Гузаїрова, І. Дегтяртової та Є. Макарової, засновану на нейромережевому методі [21] та ін. Відмітною прогалиною у рейтинговій оцінці якості корпоративного управління визначено практичну відсутність уваги фахівців до питання урахування корпоративних конфліктів у складі такої оцінки.

Одним з таких наукових доробків можна вважати роботу [51], у якій репрезентоване урахування наявності/відсутності корпоративних конфліктів у складі оцінки рівня корпоративного управління для цілей оцінки репутаційної складової економічної безпеки підприємства. У роботі [79] до складу оцінки якості побудови системи корпоративного управління запропоновано включити оцінку взаємозв'язків між учасниками корпоративних відносин з питань, які можуть порушити баланс інтересів, а також наявності конфлікту інтересів у їх роботі, а у роботі [41] – оцінку ймовірності настання корпоративних конфліктів за ступенем тяжкості кризи.

На нашу думку, наведені підходи не в повній мірі дозволяють оцінити низку корпоративних проблем на підприємстві, а саме: визначити ключових учасників корпоративних конфліктів у банківській установі, причини їх виникнення, резерви попередження та вирішення тощо. Отже, постає проблема деталізованої оцінки корпоративних конфліктів у складі методики рейтингової оцінки якості корпоративного управління.

Зважаючи на визначення корпоративного конфлікту як конфлікту інтересів, що виникає між суб'єктами корпоративних відносин щодо: корпоративних благ, спричиняючи для них (учасників відносин) негативні наслідки або створюючи загрозу їх настання, а також виступаючи джерелом порушень прав і законних інтересів або загроз такого порушення [67, с.412]; питань фінансово-господарської діяльності, корпоративного управління товариством, викликані різним розумінням

акціонерами і посадовими особами товариства окремих положень корпоративного законодавства України [76]; бажання кожної сторони змінити свій статус, що обумовлене протилежними цілями сторін у процесі стратегічного управління та контролю [98, с.35]; порушень прав акціонерів, які призводять або можуть призвести до позовів стосовно товариства, що контролює акціонерів або керівників, з приводу рішень, які приймаються ними, дострокового припинення повноважень органів управління, істотної зміни у складі учасників [25]; прав власності на акції компанії та прав, які дають ці цінні папери [54, с.125], досліджено ступінь урахування окремих аспектів наявності корпоративних конфліктів у розповсюджених на сьогодні рейтингах корпоративного управління.

Отже, корпоративний конфлікт є різновидом конфлікту інтересів, що виникає при порушенні інтересів учасників корпоративних відносин. Крім того, сутність корпоративних конфліктів, репрезентована у роботах [35-54 та ін.], свідчить, що корпоративні конфлікти виникають не тільки між менеджерами та акціонерами, але і між самими акціонерами, а також між акціонерами та іншими зацікавленими особами або органами корпоративного управління, що не дозволяє вважати Ренкінг Euromoney таким, що повноцінно ураховує вплив корпоративних конфліктів на якість корпоративного управління.

Решта відомих на сьогодні рейтингів корпоративного управління взагалі не ураховує корпоративні конфлікти при оцінці якості корпоративного управління. Тому запропоновано включити до складу рейтингової оцінки корпоративного управління складову, яка оцінює суб'єктний склад учасників корпоративних відносин, чий інтереси порушуються, а також визначає потенційні можливості товариства для зменшення масштабів існуючих корпоративних конфліктів та профілактики нових на основі оцінки передумов виникнення таких конфліктів у розрізі ключових груп учасників. У процесі оцінки має бути ураховано, що саме порушення балансу інтересів між учасниками корпоративних відносин призводить до корпоративних конфліктів, що тягнуть за собою судові процеси відносно часток акцій установи, участі у органах корпоративного управління та рішень, що ними приймаються, захоплення підприємств тощо.

Поряд з рейтинговою оцінкою якості корпоративного управління вагомимісце

у науковому доробку належить також кількісним методикам оцінки якості (ефективності) корпоративного управління на основі системи оціночних показників. Такі методики гуртуються в основному на припущенні взаємозв'язку між ефективністю діяльності підприємства і його фінансового становища з ефективністю управління корпорацією, що дозволяє брати за основу такої оцінки фінансово-економічні показники діяльності або вартість корпорації.

У розрізі вартісної методики оцінки І. Меншиков, О. Меншиков та В. Рутгайзер пропонують використовувати метод побудови факторних моделей, які детермінують зміни доходів по акціях корпорації в залежності від впливу заданих факторів. На основі цього створюється статистична модель, що описує, яким чином створюється дохід по цінному паперу. Вказаними авторами виділяються три категорії факторних моделей залежно від того, які методи використовуються для аналізу та обробки вихідних даних: часових рядів, просторової вибірки чи факторного аналізу [68].

Не зважаючи на широку розповсюдженість вартісних методик, оцінка ефективності системи корпоративного управління на основі ринкової вартості корпорації, на нашу думку, має головний недолік, що полягає у наявності серед факторів, що оцінюються, багатьох факторів, які безпосередньо не стосуються ефективності корпоративного управління. Виділення розміру впливу безпосередньо корпоративного управління на ринкову вартість корпорації вбачається досить складним процесом, що потребує додаткових витрат часових та інших ресурсів. Тому такі методики бажано поєднувати з іншими для отримання більш точних результатів та формування комплексної методики оцінки.

Поряд із вартісними методиками актуальними є також результативні методики, в основі яких лежить зв'язок ефективності корпоративного управління з результатами діяльності корпорації (доходи, витрати, фінансові результати) та похідними від результатів показниками (прибутковість, рентабельність, оборотність, окупність тощо).

У цьому напрямі А. Черпак та З. Шершньова розглядають ефективність корпоративного управління як характеристику корпорації з точки зору якості, результативності та своєчасності досягнення нею цілей, розвитку у запланованому

напрямку [80, с.217]. Автори пропонують оцінювати внутрішню та зовнішню ефективність корпоративного управління. У розрізі зовнішньої перевага надається показникам оцінки створеної спільної цінності (shared value), рівня інноваційної діяльності та інноваційності товарів, конкурентоспроможності, соціальної та екологічної ефективності, корпоратизації на ринку цінних паперів, рівня капіталізації компанії, а у розрізі внутрішньої – показникам оцінки ефективності управління корпоративним капіталом, майнового стану корпорації, ділової активності, ліквідності, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості.

Узагальнюючим критерієм економічної ефективності корпоративного управління автори [80] визначають функцію обмеженої кількості найважливіших показників, перелік яких визначається власниками та топ- менеджментом компанії. На нашу думку, результативні методики оцінки ефективності корпоративного управління мають такий головний недолік, як зосередження на отриманні економічних вигід учасниками корпоративних відносин, у той час, як поза увагою залишаються питання зацікавленості власників у діяльності установи, їх права, механізм управління та контролю за діяльністю та ін. Все більшої актуальності серед науковців набувають комплексні якісно-кількісні методики оцінки ефективності корпоративного управління.

Представлена А. Булатовим методика оцінки ефективності корпоративного управління ґрунтується на системному методологічному підході на основі критерію захисту інтересів власників, які, своєю чергою, поділяються на дві групи: інтереси у отриманні доходів та інтереси в економічному контролі. При цьому перша група показників спрямована на оцінку економічного ефекту, який отримують власники від дивідендів та зростання курсової вартості акцій, а друга – частки власних коштів у джерелах фінансування корпорації та частки пакету акцій власника у акціонерному капіталі корпорації [12, с.124]. Вказаним автором виведена модель розрахунку ринкової вартості корпорації як індикатора ефективності її корпоративного управління [12, с.143]:

$$f(V) = -5378,02 - 0,036X_1 + 0,5462X_2 + 2,864X_3 - 9,354X_4 + 2,965X_5 + 3,1958X_6, \quad (1.1)$$

де  $X_1$  – чистий дохід від реалізації;

$X_2$  – балансовий прибуток;

- $X_3$  – власний капітал;  
 $X_4$  – необоротні активи;  
 $X_5$  – довгострокові зобов'язання;  
 $X_6$  – валюта балансу.

Н. Волковою у праці [15] пропонується комплексна методика оцінки рівня корпоративного управління, що складається з набору компонент з відповідними показниками оцінки: рівень конкурентоздатності управлінських рішень (якісна оцінка за чотирибальною шкалою за показниками адресності та своєчасності управлінських рішень, строків та реальності їх виконання, технології розробки та практичної реалізації); ресурсомісткість управлінських рішень (середнє геометричне забезпеченості ресурсів по всім їх типам); економічна ефективність управлінських рішень (приріст обсягу товарообігу, його прискорення чи зменшення обсягів товарних запасів; економічна ефективність використання ресурсів; вартість підприємства); запас фінансової стійкості підприємства (оцінка ліквідності та джерел фінансування).

Інтегральне поєднання наведених складових здійснюється авторкою на основі виведення комплексної моделі продуктивності та зрілості управлінської системи, що дозволяє зрозуміти, на якому рівні зрілості знаходиться корпоративне управління, та як це вплине а вартість підприємства в цілому. Таким чином, аналіз наукового доробку з питань оцінки якості корпоративного управління довів, що у своїй більшості існуючі методики оцінки можна поділити на низку груп (табл. 1.4).

Таблиця 1.4- Узагальненна класифікація методик оцінки якості корпоративного управління

Класифікаційна ознака	Види методик
За цілями і задачами оцінки	Оцінки ефективності системи корпоративного управління; оцінки якості системи корпоративного управління.
За якісно-кількісною належністю	Якісні; кількісні; якісно-кількісні (комплексні).
За використовуваним методичним інструментарієм	Бально-рейтингові; регресійні; коефіцієнтні; факторні; декомпозиційні; індексні; функціональні; векторні; ймовірнісні.
За застосовуваними економічними показниками	Організаційні; вартісні; результативні.

Отже, методики оцінки якості корпоративного управління репрезентуються

науковцями як такі, що оцінюють ефективність системи корпоративного управління, та такі, що оцінюють якість такого управління. Дослідження цілей і задач обох напрямів оцінки довело, що їх можна об'єднати в одну групу методик оцінки якості корпоративного управління та розглядати як єдине ціле. Наявний широкий методичний інструментарій оцінки спонукає поєднувати одразу декілька методів, серед яких, на нашу думку, найбільш прийнятними є рейтингові та індексні.

У відповідності з цим, логіка побудови авторської методики оцінки якості системи корпоративного управління банківської установи має урахувати наступні ключові моменти (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Передумови розробки методики оцінки якості корпоративного управління банківської установи

Таким показником вважаємо комплексний показник результатів корпоративного управління, до складу якого, з одного боку, має входити рейтингова оцінка якості корпоративного управління, а з іншого – показники

результатів діяльності окремих органів. Такий поділ обумовлений тим, що традиційна рейтингова оцінка визначає лише якість виконання процедурних питань та прийняття рішень у системі корпоративного управління, і ми не можемо реально оцінити внесок окремих органів у процесі їх діяльності у досягнення корпоративних цілей та отримання бажаного результату. На нашу думку, така оцінка виявляється однобокою, що і спонукає у процесі оцінки здійснювати поділ результатів на дві складові: результат товариства в цілому та результат діяльності його органів.

Отже, при оцінці якості корпоративного управління у товаристві вважаємо недостатнім обмежуватися тільки рейтинговою оцінкою такої якості. Зважаючи на позицію цілої низки науковців [29-48], які репрезентують зв'язок ефективності корпоративного управління з ефективністю управлінської діяльності, вважаємо за потрібне зосередити додаткову увагу на поточних результатах діяльності органів корпоративного управління, що втілюються у показниках діяльності. Вважаємо, що така оцінка дозволить отримати додаткове уявлення про якість корпоративного управління, втілену у результатах діяльності підприємства. Крім того, зважаючи на те, що діяльність наглядової ради як органу корпоративного управління носить регламентований характер, а праця її членів не може бути оцінена з позиції дотримання трудової дисципліни, для даного органу важливо оцінювати саме якість дотримання регламенту. Така оцінка додатково до рейтингової оцінки якості корпоративного управління дасть можливість визначити можливі втрати робочого часу даного органу для вирішення тих чи інших ключових питань в діяльності банківської установи.

### **1.3 Зарубіжний досвід оцінки якості діяльності органів корпоративного управління**

Серед питань оцінки діяльності органів корпоративного управління, які сьогодні потребують наукового вирішення та подальшої практичної реалізації, між

іншим, постають питання оцінки якості діяльності виконавчого органу акціонерного товариства. При цьому варто зазначити, що лише в останні роки в умовах активізації корпоративної форми організації бізнесу почали з'являтися наукові праці, присвячені оцінці ефективності функціонування даного органу корпоративного управління, проте вони все ще носять поодинокий характер та орієнтуються в основному на використання передового досвіду країн з ринковою економікою.

Як у теорії, так і у практиці корпоративного управління не знаходимо єдиної думки щодо визначення об'єктів оцінки діяльності виконавчого органу. При цьому найбільш повним набором об'єктів оцінки вважаються: правління в цілому, голова правління (головний виконавчий директор, генеральний директор), окремі члени правління.

Інтерес викликає той факт, що проведене західними науковцями [88] дослідження основних об'єктів оцінки якості діяльності виконавчого органу 1000 компаній показало, що 69% компаній оцінюють лише якість діяльності головного виконавчого директора (Chief Executive Officer (CEO)), а лише 10% компаній здійснюють комплексну оцінку виконавчого органу (Головний виконавчий директор, правління в цілому та окремі директори (CEO, whole board and individual directors)).

Одна з причин такої ситуації полягає у тому, що у цілої низки компаній виконавчий орган складається тільки з головного виконавчого директора (генерального директора). Але навіть за наявності колегіального органу деякі західні компанії все одно вважають за доцільне оцінювати якість діяльності лише генерального директора як уособлювача якості всього виконавчого органу.

Науковці [94] при дослідженні виконавчого органу 187 компаній відзначили, що багато компаній не дозволяють собі комплексну оцінку правління через значні фінансові витрати, а обмежуються лише оцінкою генерального директора та іноді правління в цілому. Лише 55% компаній оцінюють також індивідуальних директорів, а тільки 36% з них вважають, що вони проводять дійсно якісну оцінку окремих членів правління.

Схожі результати отримано Джеремі Барлоу (Jeremy Barlow) [85] у

дослідженні 2011 року у розрізі проекту Compass під назвою Daring to Lead. Однією з найпопулярніших методик оцінки правління (виконавчого органу) у західній практиці вважається методика, пропонована Радою з фінансової звітності Великобританії (Financial Reporting Council (FRC)) [46]. Процес такої оцінки у відповідності з кодексом корпоративного управління Великобританії має бути об'єктивним, але у той же час суворим [104]. Сама ж оцінка заснована на якісному аналізі анкетних відповідей та формуванні на цій основі узагальнюючої бальної експертної оцінки. Основними напрямками оцінки виступають: правління в цілому; окремі члени правління; голова правління. Проведення оцінки може відбуватись у формі самооцінки, внутрішньої перехресної оцінки та зовнішньої незалежної оцінки. Кодекс корпоративного управління при цьому рекомендує залучати зовнішніх експертів до проведення оцінки по меншій мірі один раз на три роки. Повна відповідальність за внутрішню оцінку лежить на голові правління. Відповідальність за оцінку голови покладається на старшого незалежного директора.

Серед основних моментів, які пропонується досліджувати, використовуючи методику FRC, є наступні: використання навичок та досвіду у практиці управління у контексті наявної стратегії; лідерські якості при формуванні цілей з реалізації стратегії розвитку компанії; послідовність у прийнятті рішень щодо реалізації стратегії розвитку компанії; якість роботи правління як єдиного цілого; взаємовідносини правління з іншими органами корпоративного управління; ефективність діяльності виконавчих та невиконавчих директорів; ефективність діяльності комітетів (якщо установчими документами передбачене їх створення), їх взаємодія з головою, між собою та іншими членами; якість використовуваної для роботи правління інформації; якість обговорень правлінням індивідуальних пропозицій її членів; можливість вільного висловлювання думок під час обговорення; ефективність роботи секретаріату; чіткість і ясність вирішуваних питань; ефективність діагностики ризиків діяльності товариства тощо [46].

На особливу увагу заслуговує також методика, розроблена Саймоном Осборном та рекомендована Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) [53] та Світовим банком (World Bank) [86]. Зазначена методика аналогічно методиці

IFC з оцінки якості діяльності ради директорів (наглядової ради) належить до якісних методик оцінки та передбачає анкетну та бально- експертну оцінку ефективності діяльності виконавчого органу за такими напрямками: оцінка діяльності правління в цілому; оцінка діяльності окремих членів правління; оцінка діяльності окремих комітетів; оцінка голівправління (генерального директора).

Способами проведення оцінки виступають: «домашня оцінка» - внутрішня самооцінка без залучення сторонніх експертів; «домашня полегшена оцінка» - внутрішня самооцінка з обробкою результатів сторонніми експертами; зовнішня незалежна оцінка сторонніми експертами.

Якісно проведена оцінка (як внутрішня, так і зовнішня) допомагає визначити як ефективність діяльності правління в цілому, так і професіоналізм його окремих членів, злагодженість та дієвість роботи комітетів, а також співставити основні стратегічні пріоритети з можливостями кадрового складу діючого правління, визначитися з необхідністю оновлення (розширення) складу правління.

Результати оцінки діяльності правління рекомендується презентувати на чергових зборах акціонерів із деталізацією використаної методики та інструментів її проведення, а також включати до складу річного звіту акціонерного товариства, який підлягає обов'язковому оприлюдненню [53].

Доволі цікаву якісну методику оцінки діяльності правління пропонує всесвітньо відома компанія Deloitte. Дана методика також користується популярністю на Заході, пропонуючи здійснювати оцінку правління в цілому по наступним напрямкам [97]: структура правління; функціонування та розвиток правління; роль правління в управлінні підприємством; формування фінансової звітності, внутрішньофірмові засоби контролю та ризик- менеджмент.

Оцінку окремих членів правління, у тому числі голови, за методикою компанії Deloitte здійснюють на основі вивчення їх ролі у розробці та реалізації стратегічних рішень, наявності лідерських та комунікативних якостей, дотриманні взятих на себе зобов'язань, участі у засіданнях правління та окремих комітетів, міжособистісних навичок, етичності поведінки тощо, щоє доволі схожим з оцінкою окремих членів правління за методикою IFC та Світового банку. Зазначена оцінка також може проводитись як самооцінкою, так і зовнішніми незалежними

експертами. Перевага надається зовнішній оцінці, як більш об'єктивній та такій, що може внести у діяльність правління нові підходи та перспективи.

Особливістю оцінки якості діяльності правління за методикою, рекомендованою Національною асоціацією корпоративних директорів (National Association of Corporate Directors (NACD) (США)) є доповнення стандартної оцінки (правління в цілому, члени правління, комітети) оцінкою ефективності планування роботи правління та особливостей наступництва посад у правлінні, а також здійснення оцінки кожного члена правління на основі спеціально розробленої матриці стратегічних навичок [87]. Використання таких матриць дозволяє максимально якісно підійти до оцінки ефективності стратегічних компетенцій правління.

Наведені вище методики оцінки якості діяльності правління вважаються якісними, проводяться на основі спеціально розроблених анкет для кожного напряму оцінки, а за результатами анкетування здійснюються бально-рейтингові результати оцінки та формується узагальнюючий висновок.

Серед західних науковців, які займались питаннями дослідження якості діяльності правління (виконавчого органу) вважаємо за доцільне відмітити праці наступних:

- Джей Конгер (Jay A. Conger), Девід Файнголд (David Finegold) та Едвард Лоулер (Edward E. Lawler) у праці [88] головною метою оцінки правління вважають визначення його здатності працювати на достойному рівні, виконувати поставлені стратегічні цілі, а також відповідальності за свою діяльність та за засоби досягнення цілей. Оцінка має, з одного боку, визначити можливості ефективної роботи правління, а з іншого – встановити фактичний рівень ефективності діяльності та порівняти його з можливим. При формуванні своєї методики оцінки вказані автори виходять з того, які ресурси правлінню потрібно ураховувати для ефективної діяльності, а саме: знання (професіоналізм), інформаційне забезпечення, межі повноважень (влада), мотивація та час на виконання повноважень;

- Девід Лейкер (David Larcker), Тейлор Гріффінін (Taylor Griffin), Брайан Тайан (Brian Tayan) та Стефан Майлз (Stephen Miles) у праці [94] наголошують на

важливості саме індивідуальної оцінки окремих членів правління, зокрема, їх лідерських якостей, ефективності виконання повноважень, а також їх внеску у ефективність діяльності правління. Процес оцінки має бути скерований на розгляд правління як високоорганізованої групи індивідуумів, оцінюючи їх лідерство, управління та групову динаміку;

- Джеремі Барлоу (Jeremy Barlow) у праці [85] відзначає важливість виконавчого органу у фінансовому оздоровленні організації, формуванні її загального прогресу та успіху. На його думку, оцінка виявляє та критикує погану роботу правління, щоб забезпечити сильне та ефективне лідерство, а відгуки про роботу правління мають бути постійними. При цьому важлива роль відводиться процесу самооцінки правління, яка має проводитись на основі ретельно складеної оціночним комітетом анкети. Найбільш важливими аспектами оцінки даним науковцем визначено: оцінка розробки та реалізації стратегії; управління та розвиток людських ресурсів (укомплектованість персоналом, навчання, кар'єрне зростання працівників); розвиток стратегічних відносин; управління фінансами, можливостями та загрозами організації; дотримання правових норм. А основними цінностями виконавчих директорів – наполегливість, постійне удосконалення, порядність, розуміння та прийняття місії організації. Окрім регулярної щорічної оцінки він рекомендує за необхідності проводити проміжні оцінки для забезпечення простійного прогресу у досягненні цілей організації.

Проводячи аналогію між правлінням (виконавчим органом) акціонерного товариства та топ-менеджментом підприємств інших форм власності та господарювання, відмічаємо наявність значної кількості методик оцінки ефективності управління установою, головним завданням яких визначено оцінити ефективність діяльності вищого керівництва (топ-менеджменту). Відповідно, у контексті даного дослідження вбачається доцільним зосередити увагу не тільки на методиках оцінки діяльності виконавчого органу як елементу системи корпоративного управління, але і всіх інших методик оцінки ефективності управління банками з позиції ефективності діяльності вищих управлінських кадрів.

Дослідження показало, що на сьогодні сформовано дві основні моделі ефективності управління діяльністю підприємства – механістична та гуманістична

[20; 25; 70; 76], використання яких впливає на систему показників, що застосовується для оцінки такої ефективності. Так, механістична модель, заснована класичною школою управління (Ф. Тейлор, М. Вебер), розглядає підприємство як механізм, що являє собою комбінацію основних виробничих факторів. Велике значення у такій моделі надається аналізу техніко-економічних зв'язків і залежностей різних факторів виробництва. А завдання менеджменту при використанні такої моделі полягає, перш за все, у тому, щоб найкращим чином згрупувати всі частини системи, і, тим самим, домогтися максимальної ефективності у досягненні цілей [25, с.201]. Гуманістична модель уявляє підприємство як колектив людей, що виконують спільну роботу на принципах розподілу та кооперації праці, а найважливішим фактором виробництва вважається людина, як соціальний діяч. Елементами моделі є: увага до працівників, їх мотивація, комунікації, участь у прийнятті рішень. У якості критерію ефективності управління виступає підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення людських ресурсів. При цьому вважається, що належне управління персоналом дозволяє уникати проблем у досягненні намічених цілей [50]. На нашу думку, обидві моделі управління підприємством мають право на існування, маючи при цьому спільну рису – цілі організації однозначно визначені та приймаються усіма учасниками управлінської діяльності. Тому у процесі авторського пошуку дієвої методики оцінки ефективності діяльності виконавчого органу буде ураховано особливості обох моделей.

Переходячи до аналізу існуючих сьогодні методик оцінки ефективності управління, відмічаємо, що у західній практиці досить розповсюдженими сьогодні вважаються методики, засновані на так званій концепції Value-Based Management (управління, націлене на створення вартості, VBM). Яскравими представниками цього напрямку є Г. Бірман та С. Шмідт, Г. Бойєтт Джозеф та Т. Бойєтт Джиммі, Константінос К. Маркідес, Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Дж. Лэмпел, Г. Минцберг, Б. Дж. Куинн та С. Гошал, К. Нордстрем та Й. Риддерстрале, К. Уолш. Дана концепція спрямована на якісне покращення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях організації за рахунок концентрації зусиль всіх осіб, що приймають рішення, на ключових факторах вартості. З усіх можливих альтернативних цільових функцій у

рамках концепції VBM обирається та, що максимізує вартість компанії.

Зокрема, MVA (Ринкова додана вартість (Market Value Added)) у незначній мірі характеризує ефективність прийняття управлінських рішень, оскільки на ринкову капіталізацію підприємства в більшій мірі впливають інші фактори, значна частина яких не підконтрольна менеджерам компанії. Більш того, якщо результати роботи компанії будуть оцінюватись по даному показнику і мотиваційні схеми також будуть прив'язані до нього, то це може призвести до того, що керівництво буде приймати рішення, які чинять короткостроковий вплив на курсову вартість акцій, але будуть руйнувати вартість у довгостроковій перспективі.

EVA (економічна додана вартість (Economic Value Added)) є прямим індикатором прийняття управлінських рішень у західній практиці. Особливістю використання EVA у даному напрямку є те, що зростання даного показника у будь-якому короткостроковому періоді може бути чинником, що має негативні наслідки для установи у довгостроковій перспективі. У якості прикладу можна навести наслідки прийняття управлінського рішення стосовно оптимізації витрат на оплату праці у напрямку мінімізації додаткових заохочень і преміювання працівників. У короткостроковому періоді таке рішення призведе до зменшення витрат та зростання показника EVA. Але у довгостроковій перспективі воно вплине на відтік з установи кваліфікованих кадрів, які заслуговують на подібні заохочення, що послабить конкурентні позиції підприємства та призведе до зменшення довгострокового показника EVA. Саме з цієї позиції більш привабливими та точними вважаються розрахунки, що ураховують як поточні, так і майбутні грошові потоки, поширюючись на довгостроковий період (дисконтована EVA).

Показник SVA (Акціонерна додана вартість (Shareholder Value Added)) також має широку сферу застосування, серед основних напрямів якого можна назвати: оцінка вартості компанії; оцінка ефективності інвестиційних проектів; оцінка очікуваного ефекту від впровадження нових стратегій; визначення рівня винагороди менеджерів компанії за результатами реалізації обраної ними стратегії [48, с.403].

Показник CFROI (Грошовий потік повернення на інвестиції (Cash Flow Return on Investment)) також може бути прямим індикатором прийняття

управлінських рішень, оскільки ураховує всі можливі грошові потоки компанії, більшість яких генерується саме на основі прийняття управлінських рішень.

SVA корисний тим, що забезпечує доволі реалістичну та прямолінійну оцінку грошової вартості, яку акціонер може очікувати в обмін на свій капітал. В оцінці його часто використовують як альтернативу EVA. Ціла низка західних компаній відображають цей показник у своїй звітності як індикатор ефективності акціонерного капіталу у моменти додаткового залучення інвестицій.

Отже, практично всі охарактеризовані показники, окрім MVA, в певній мірі використовуються у якості індикаторів ефективності прийняття управлінських рішень топ-менеджментом компаній та можуть бути задіяні у методиках комплексної оцінки такої ефективності, що, у свою чергу, не виключає їх застосування при оцінці ефективності діяльності виконавчого органу акціонерного товариства. Окрім концепції VBM, заснованій на концепції вартості, провідними моделями ефективного управління у західній практиці вважаються також моделі, засновані на збалансованій системі показників:

- BSC-модель (збалансована система показників (Balanced ScoreCard System)) Лоренса Мейсела (Lawrence S. Maisel), яка відображає такі блоки оцінки ефективності управління: взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, фінансове забезпечення, перспектива людських ресурсів. У даній моделі акцент здійснений на тому, що керівництво підприємства має бути більш уважним до свого персоналу та оцінювати ефективність не тільки процесів і систем, але і співробітників. Замість перспектив навчання та кар'єрного зростання управлінських кадрів Л. Мейсел використовує у моделі перспективу людських ресурсів, оцінюючи інновації, а також такі фактори, як освіта і навчання, розвиток продукції (послуг), компетентність та корпоративна культура [87];

- BSC-модель (збалансована система показників (Balanced ScoreCard System)) Нортон-Каплана (R. Kaplan та D. Norton) – це система стратегічного управління та оцінки її ефективності, що відображає цілі та задачі підприємства у системі показників. Включає ті ж блоки показників, що і модель Л. Мейсела, окрім «перспективи людських ресурсів», замість якого оцінюються інновації, розвиток та навчання. Основа даної моделі: втілення у життя задумів адміністрації, а також

поєднання стратегії з оперативною діяльністю та вартісними показниками [32, с.28-32];

- піраміда ефективності К. МакНейра (C.J. McNair), Р. Ланча (Richard L. Lurch) та К. Кросса (Kelvin F. Cross), основною концепцією якої є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними показниками. За цієї моделі традиційна управлінська інформація має генеруватись тільки верхнім рівнем управління, а сама піраміда ефективності побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обліку, заснованого на «діях» (під діями розуміється те, що виконується людьми чи машинами для задоволення потреб). Піраміда ефективності на чотирьох різних рівнях (1 – корпоративне бачення; 2 – цілі підрозділів і дивізіонів; 3 – міжфункціональні напрями у межах підприємства, що пронизують декілька структурних підрозділів (драйвери ефективності); 4 – область оперативних дій, ефективність яких оцінюється постійно) відображає структуру підприємства, яка забезпечує двосторонні комунікації та необхідна для прийняття рішень на різних рівнях управління [96];

- модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) Крістофера Адамса (Christopher Adams) та Пітера Робертса (Peter Roberts), заснована на оцінці ефективності діяльності та зростання, яка має відбуватись за напрямками: обслуговування клієнтів та ринків; удосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності та рентабельності); управління змінами та стратегією; власність та свобода дій. Ціль моделі не тільки в тому, щоб забезпечити впровадження і реалізацію стратегії компанії, але і в тому, щоб формувати культуру, у якій постійні зміни – це нормальне явище. Запорукою ефективності управління у моделі визначено швидкий зворотний зв'язок управлінців, що приймають управлінські рішення та відповідають за реалізацію стратегії [92]. Тобто ефективність управління повинна мати яскраво виражений часовий інтервал;

- «панель управління» (в пер. з фр. Tableau de bord) – інструмент управління, призначений в першу чергу для потреб вищої управлінської ланки. Її роль – допомагати вищому керівництву оперативно отримувати загальне уявлення про діяльність (операції) установи та стан середовища, у якому ця діяльність

здійснюється. У відповідності з цим, неефективність «панелі управління» призводить до неефективності самої системи управління [44, с.39];

- модель «Стейкхолдер» (Stakeholder), яка допомагає знайти шляхстворення максимальної доданої вартості для кожної групи зацікавлених осіб. Особливістю моделі є її універсальність у зв'язку з відсутністю чітко закріплених індикаторів ефективності, оскільки у кожній компанії є свої ключові компетенції управлінського персоналу, індивідуальний підхід до створення конкурентних переваг тощо [44, с.42]. Недоліком даної моделі оцінки ефективності управління можна вважати зосередження тільки на фінансових показниках, що спричиняє недооцінювання таких факторів довгострокової ефективності, як професіоналізм персоналу, інформаційні технології, корпоративна культура; тому модель більш орієнтована на короткострокову перспективу;

- універсальна система показників (Total Performance Scorecard (TPS)) Рамперсада К. Хьюбета (Rampersad Hubert), створена на основі BSC-моделі Нортон-Каплана та визначена як систематичний процес безперервного, послідовного та регулярного удосконалення, розвитку та навчання, спрямований на стаке зростання результатів діяльності співробітників та організації. Складовими елементами системи TPS є: особиста система збалансованих показників (Personal Balanced ScoreCard (PBSC)); організаційна система збалансованих показників (Organizational Balanced ScoreCard (OBSC)); загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management (TQM)); управління результативністю (Performance Management) та управління компетенціями (Competence Management); цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle) [62].

Узагальнення наведених моделей дозволяє визначити ключові акценти використання кожної конкретної моделі та сформулювати уявлення про доцільність взяття їх за основу при розробці авторської методики. При цьому нами відмічено, що з-поміж усіх розглянутих моделей саме модель К. МакНейра, Р. Ланча та К. Кросса не містить істотних недоліків її використання у оцінці якості діяльності органів корпоративного управління.

Використання наведених моделей в оцінці ефективності управління (топ-

менеджменту) дозволяє дещо відійти від традиційної оцінки лише на основі фінансово-економічних показників, як це здійснюється, наприклад, з використанням концепції VBM. У відповідності з цим, поява моделей була обумовлена потребою у збалансуванні фінансових показників іншими – нефінансовими. Найбільш перспективною з наведених моделей вважається BSC-модель, яка дозволяє поєднати конкретну діяльність і стратегію організації у досить повний набір показників, які утворюють систему стратегічного контролю та управління.

Критичний огляд окремих методик оцінки ефективності управління, дозволяє відмітити, з одного боку різноманіття застосовуваних підходів та інструментів до такої оцінки, а з іншого – можливість їх групування на методики якісної, кількісної та якісно-кількісної оцінки.

Крім того можна виділити авторів, які роблять більший акцент на показники, що характеризують результати діяльності в цілому (дохід, витрати, прибуток тощо) [2; 15; 28; 59 та ін]. На нашу думку, такий підхід дійсно може мати місце, оскільки вказаними науковцями доведено, що існує тісний зв'язок між ефективністю діяльності підприємства та ефективністю управлінської діяльності (ефективністю управління) на підприємстві. Підтвердженням вказаної гіпотези є порівняльний аналіз наукових поглядів на трактування категорій «ефективність діяльності» та «ефективність управління» (табл. 1.5) та підходів до оцінки такої ефективності (табл. 1.6).

Отже, не дивлячись на низку відмінних рис у природі оцінки ефективності діяльності підприємства та ефективності управління ним, наявне ціле коло спільних моментів у розрізі майже всіх параметрів порівняння досліджуваних категорій. У той же час, ефективність діяльності є більш ширшим поняттям, яке характеризує можливість отримання певного результату за умови оптимального поєднання усіх наявних ресурсів (матеріально-технічних, трудових, інтелектуальних тощо) без виокремлення пріоритетної ролі жодного з видів ресурсів у формуванні цього ефекту.

Таблиця 1.5 Порівняння наукових поглядів на трактування категорій «ефективність діяльності» та «ефективність управління»

Ефективність діяльності	Ефективність управління (управлінської діяльності)
Комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних і оборотних засобів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу (А. Шегда)	Кінцевий результат господарювання, тобто кінцевий і сукупний результат функціонування організації в цілому, якою управляють (І. Кулініч)
Відношенням результатів діяльності до затрат, які понесені при провадженні цієї діяльності (К. Слюсаренко, В. Кабак)	Рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління (Е. Борисова, П. Повінкова, П. Стребел)
Показник, який співвідносить здобутий результат з поточними затратами, що зумовили цей ефект, чи використаними економічними ресурсами (О. Воронін)	Рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління, що визначається відношенням економічних результатів до затрат праці (Л. Залевський, Й. Завадський, М. Кононов)
Виробничі відносини з приводу економії живої та уречевленої праці, що мають кінцевий корисний ефект від застосування засобів виробництва і живої праці (Г. Черевко)	Здатність системи управління найбільш ефективно використовувати свої потенційні можливості (В. Мазуренко)
Відношення показників результату (ефекту) і витрат (суми ресурсів), що використовуються для його досягнення (І. Бланк)	Результат управління, яке чітко реалізується відповідності до поставленої стратегічної мети, за якого неухильно виконуються всі завдання діяльності організації (оперативні, тактичні, стратегічні), а також досягаються високі результати такої діяльності (Н. Шура, Д. Чубаров)

А ефективність управління характеризує можливість отримання певного результату за умови умілого поєднання наявних ресурсів саме управлінським персоналом, а також прямої його участі у забезпеченні цього результату (зокрема, шляхом виконання таких функцій управління, як планування, координація, контроль та ін.). У цьому оцінка ефективності всієї системи управління є досить схожою з оцінкою безпосередньо виконавчого органу (топ-менеджменту).

Тому виявлена нами схожість понять «ефективність діяльності» та «ефективність управління», на нашу думку, означає наявність діалектичного взаємозв'язку між ними, який полягає в тому, що, з одного боку, зміна значень показників, які характеризують рівень ефективності діяльності, призводить до змін стратегічних орієнтирів, а з іншого - реалізація стратегії, розробленої у результаті ефективного управління – до зміни показників ефективності діяльності (рис. 1.5).

Таблиця 1.6 Спільні та відмінні риси природи оцінки ефективності діяльності і ефективності управління

Параметри порівняння	Спільні риси	Відмінні риси	
		Оцінка ефективності діяльності	Оцінка ефективності управління
1	2	3	4
Категорія «ефективність»	Результативність як співвідношення результатів до витрат	Співвідношення результатів та витрат діяльності в цілому	Результативність управлінської діяльності з реалізації стратегії
Ціль оцінки	Визначення доцільності подальшого ведення діяльності	Визначення масштабів прибутковості та віддачі	Визначення тенденцій зростання акціонерного капіталу та вартості бізнесу
Ціль оцінки з позиції використання ресурсів	-	Пошук шляхів економії ресурсів	Пошук шляхів заміни ресурсів на більш ефективні
Параметри оцінки	Кількісна та якісна оцінка	Традиційні показники оцінки ефективності (звичайні та дисконтовані), переважання одиничних показників	Комплексний підхід та групи показників ефективності
Способи управління ефективністю	Шляхом управління наявними ресурсами	Шляхом економії витрат та збільшення доходів	Шляхом зростання акціонерного капіталу
Способи вирішення проблем, що виникають	Комплексне вирішення проблем у взаємозв'язку з іншими показниками ефективності	Вирішення проблем по мірі їх виникнення шляхом управління кризовою ситуацією	Уникнення непередбачуваних проблем шляхом відбору конструктивних напрямів внутріньоорганізаційних змін
Функції менеджерів	-	Оцінювати ефективність використання наявних ресурсів та потенціалу	Оцінювати ефективність впровадження і реалізації стратегії

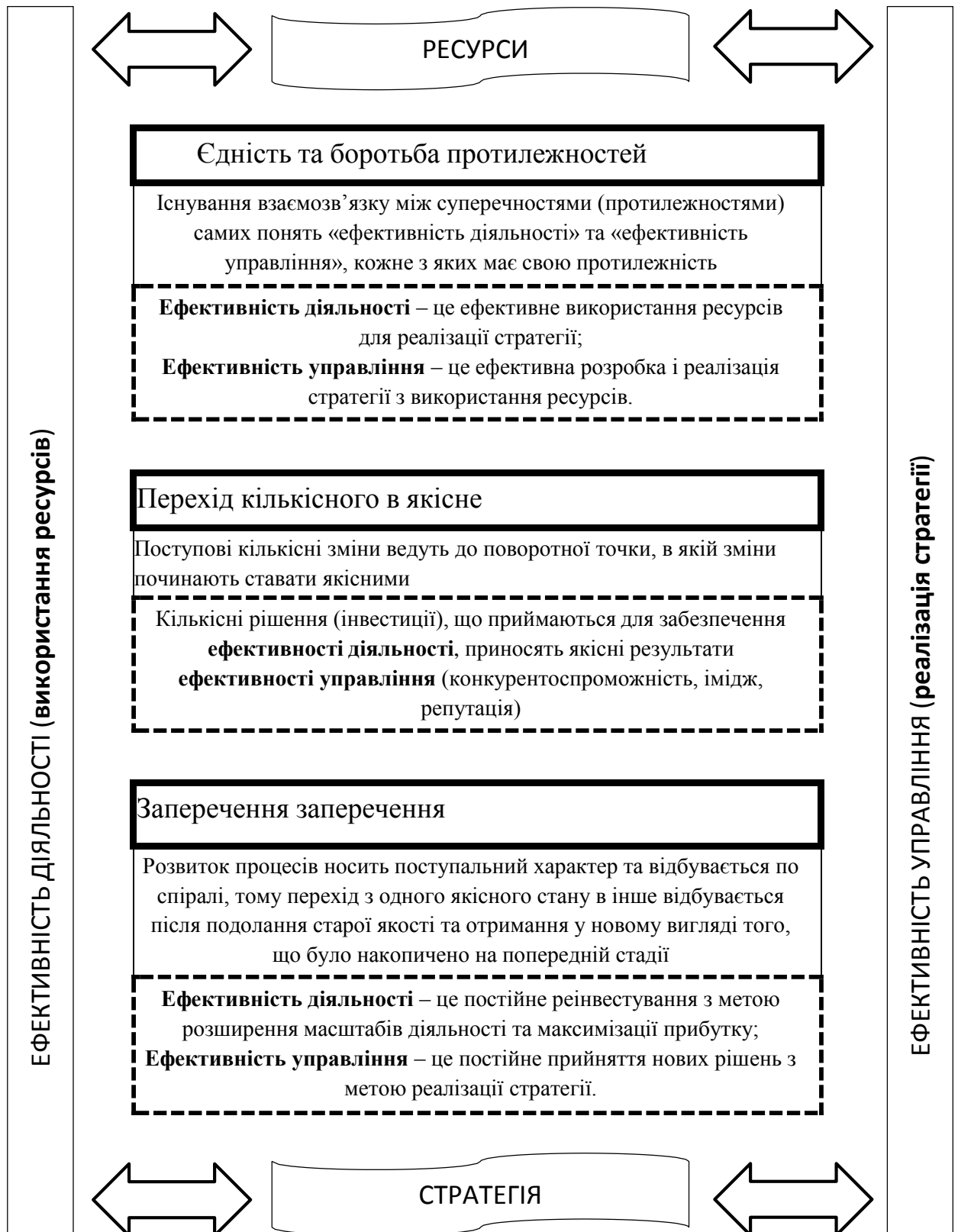


Рисунок 1.5 - Діалектичний взаємозв'язок понять «ефективність діяльності» та «ефективність управління» [22]

Як видно з рисунка 1.5, ключовими точками взаємозв'язку аналізованих дефініцій є ресурси та стратегія, забезпечуючи їх єдність на основі протилежностей, перехід кількісних інвестицій в якісні результати та циклічний розвиток по спіралі. Таким чином, наведений на рисунку 1.5 діалектичний взаємозв'язок дозволяє гармонійно інтегрувати показники ефективності діяльності підприємства у алгоритм розрахунку інтегрального показника результатів діяльності виконавчого органу як реалізатора управлінської (корпоративної) стратегії. Тому показники ефективності (результативності) діяльності підприємства вважаємо за доцільне використати у методиці оцінки якості діяльності виконавчого органу.

Наголошуємо також, що формування методики оцінки якості діяльності виконавчого органу має відбуватись з урахуванням існуючих наукових концепцій як західних, так і вітчизняних науковців. Так, не слід забувати про тривалу історію становлення корпоративного управління саме у західній практиці господарювання. Відповідно, досвід та практична дієвість західних методик вже встигли довести свою ефективність. У той же час, показники оцінки, задіяні у вітчизняних методиках, є більш адаптованими під умови функціонування вітчизняних підприємств. Те ж саме можна сказати і про нормативні значення використовуваних показників. В цілому ж порівняння зарубіжних та вітчизняних методик оцінки якості діяльності управління (топ-менеджменту) дало змогу визначити наступні відмінні. Отже, головною відмінністю зарубіжних методик оцінки від вітчизняних вважаємо самі цілі оцінки. Якщо західні методики виходять із концепції традиційного корпоративного управління, за якої акціонери не чинять істотного впливу на діяльність виконавчого органу, забезпечуючи при цьому баланс інтересів, то в основною метою такої оцінки постає саме визначення рівня як формування, так і досягнення стратегічних цілей компанії.

Тобто виконавчий орган у розвинутих країнах світу більш незалежний від впливу власників на діяльність компанії, може більш ініціативно приймати участь у розробці стратегії, відповідно задача оцінки – визначити ефективність таких

ініціативних дій виконавчого органу. Якщо ж розглядати вітчизняні установи, то їх виконавчі органи мають меншу свободу дій і у своїй більшості змушені реалізовувати задачі, пропоновані власниками. Відповідно, при розробці авторської методики оцінки якості діяльності виконавчого органу варто ураховувати дану обставину, надаючи меншої значимості показникам, що характеризують особисті підприємницькі здібності топ-менеджменту, але не залишаючи їх поза увагою.

Таким чином, за результатами дослідження має бути вирішене актуальне наукове завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних підходів і практичних рекомендацій щодо оцінки якості корпоративного управління та заходів з удосконалення діяльності його окремих органів.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проведений аналіз наукових праць з питань сутності корпоративного управління дозволив установити, що немає єдності в поглядах науковців на його трактування. Це пояснюється існуванням різних наукових шкіл, напрямків і завдань дослідження. Існуючі наукові підходи систематизовано у три класи (інтерес-клас, менеджмент-клас, ефект-клас). Підходи інтерес-класу (акціонерний, стейкхолдерський) відрізняються більшою увагою науковців до питань задоволення інтересів учасників корпоративних відносин, менеджмент-класу (класичний, управлінський, регулятивний, контролюючий) з акцентом на управлінських функціях і задачах корпоративного управління, а ефект-класу (стратегічний, результативний) – на отриманні бажаних результатів від такого управління у стратегічній перспективі.

2. Дослідження наукових праць з питань оцінки якості та ефективності корпоративного управління дозволило дійти висновку, що в обох випадках оцінці підлягають схожі аспекти корпоративного управління акціонерним товариством. Проте такі аспекти характеризують рівень досягнення товариством певних

принципів та умов діяльності товариства і його органів. У той час, як «ефективність» у класичному її розумінні характеризує відношення отриманого ефекту до витрат. Тому у межах дослідження наголошено на важливості оперувати категорією «якість корпоративного управління».

3. Запропоновано під якістю корпоративного управління розуміти рівень розвитку системи корпоративного управління в акціонерному товаристві, який у повній мірі реалізує дотримання принципів корпоративного управління та дозволяє реалізовувати потенційні можливості якісної діяльності його органів, попереджати та вирішувати корпоративні конфлікти з метою досягнення збалансованості інтересів його учасників.

4. З'ясовано, що при оцінці якості корпоративного управління науковці послуговуються здійсненням як якісної (бально-рейтингової, експертної), так і кількісної (за показниками і моделями) оцінки. Запропоновано з метою визначення якості організаційних засад функціонування корпоративного управління використовувати бально-рейтингову оцінку корпоративного управління в цілому та його окремих органів, а з метою оцінки результатів діяльності окремих органів – кількісну оцінку з використанням показників результатів. Комплексну оцінку якості корпоративного управління запропоновано здійснювати на основі суми двох складових: рейтингової оцінки та оцінки результативності поточної діяльності органів корпоративного управління, зважених на відповідні коефіцієнти вагомості.

5. З'ясовано, що урахування корпоративних конфліктів у складі рейтингової оцінки якості корпоративного управління носить поодинокий характер та обмежується визначенням їх наявності/відсутності у товариства, що є малоінформативним. Наголошено на важливості дослідження причин виникнення корпоративних конфліктів між різними групами стейкхолдерів, резервів їх вирішення і потенціалу попередження у товариства, та відповідно урахуванні впливу корпоративних конфліктів на систему корпоративного управління в цілому під час рейтингової оцінки якості корпоративного управління.

## **2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «МЕГАБАНК»**

### **2.1 Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки**

АТ «МЕГАБАНК» - універсальна фінансова установа, яка надає послуги за всіма основними банківськими видами діяльності, а також є професійним учасником ринку цінних паперів України та пропонує клієнтам послуги з покупки/продажу, розміщення цінних паперів та ведення прав власності на них. Банк має затверджену загальними зборами акціонерів Стратегію розвитку на 2018-2020 роки, згідно якої основними напрямками розвитку є:

- розвиток високодохідних роздрібних продуктів, шляхом нарощування обсягів споживчого кредитування,
- фінансування проектів суб'єктів малого та середнього бізнесу та мікрокредитування,
- розвиток карткового бізнесу, шляхом розвитку торгового та інтернет еквайрингу.

Основними банківськими продуктами установи є: споживчі кредити та овердрафти населенню, кредити підприємствам агробізнесу, обслуговування випуску та операцій за платіжними картками міжнародних систем VISA та Mastercard, валюто-обмінні операції, розрахункове обслуговування клієнтів в національній та іноземних валютах, документарні операції, авалювання векселів, приймання комунальних платежів від населення та інші.

АТ «МЕГАБАНК» увійшов до топ-15 банків, у яких українці зберігають великі вклади. Такі дані щодо банків, у яких вкладники розміщують великі депозити - на суму понад 200 тис. грн. - оприлюднив Національний банк України. Так свої вклади на суму у понад 500 000 грн. Банку довірило майже 1 800 вкладників.

АТ «МЕГАБАНК» зайняв 11 місце в рейтингу надійності (привабливості) банківських депозитів. Рейтинг складений і опублікований 14 вересня 2020 року рейтинговим агентством «Стандарт-Рейтинг» (Україна) за підсумками 1-го півріччя 2020-го на основі публічної інформації банків і Національного банку України. Участь в оцінці взяли 56 українських банків. За даними експертів рейтингу, підсумки першого півріччя 2020-го вказують, що банківська система України почала демонструвати перші ознаки впливу економічної кризи, що виникла через вірус СОУІО-19. Так загальний обсяг прибутку банків після оподаткування за перший квартал 2020-го склав майже 23,7 млрд. грн., з яких 15,974 млрд. грн. було зароблено за перший квартал. Обсяг чистого процентного доходу перевищив 40,928 млрд. грн., а розмір чистого комісійного доходу - 20,503 млрд. грн. У порівнянні з результатами першого півріччя 2019-го, прибуток банків знизився в 1,33 рази, чистий процентний дохід та чистий комісійний дохід залишились майже незмінними.

АТ «МЕГАБАНК» потрапило до переможців міжнародного рейтингу «GLOBAL BANKING & FINANCE AWARDS - 2020» у категорії «Digital Banking Awards». Банк отримав звання «Найбільш інноваційного банківського додатку в Україні у 2020 році». В ході прийняття рішення експерти рейтингу оцінювали роботу мобільного додатку банку todobank.

Для забезпечення виконання цільових завдань, банк володіє достатніми фінансовими та нефінансовими ресурсами. Додаткову стабільність та розвиток банку своєю репутацією забезпечують акціонери банку - світові фінансові організації: Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та Кредитна установа для відбудови (KfW). Банк вже більше 10 років успішно залучає кошти на міжнародних ринках від всесвітньовідомих організацій, шляхом отримання кредитів та інших фінансових інструментів. Тому Банк має впевненість в завтрашньому дні та має ціллю досягти поставлені задачі.

Немає сумніву, що інтелектуальний капітал будь-якої організації - це, насамперед, люди, з їх мисленням та спроможністю до нових ідей та рішень.

Банк забезпечує оптимальний баланс процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу і його розвиток у відповідності з потребами банку. Керівництво банку зацікавлено в професійному рості працівників, підтримує і створює умови для просування тих, хто здібний брати на себе відповідальність не тільки за результати своєї діяльності, а і за реалізацію колективних проєктів, проявляти розумну ініціативу і творчість. Планування кар'єри включає проведення навчальних заходів для вдосконалення індивідуальної професійної майстерності та забезпечує відповідність кваліфікації персоналу новим можливостям, що можуть виникнути в майбутньому. З погляду банку планування кар'єри зменшує витрати, пов'язані з плинністю кадрів. В умовах існування програми планування кар'єри в банку працівники розглядаються як частина стратегічних ресурсів.

Банк працює над постійним розширюванням сервісів продажу банківських продуктів шляхом розвитку інтернет- та мобільних комунікаційних каналів. Шляхом злагоджених дій працівників напрямку автоматизації банку був розроблений чат-бот банку, який дозволяє отримувати повідомлення про операції на сервіси Viber та Telegram, мобільний додаток для смартфонів, постійно удосконалюється система ЄРЦ та інше. Сайт банку постійно оновлюється новими сервісами, пропонує низку різних варіантів оплати послуг, переказів з картки на картку, оформлення страхових та інших полісів, допомогу в розрахунку вартості кредиту/депозиту та інше.

Розвиток ІТ-технологій в банківській сфері потребує додаткових капіталовкладень у апаратне та програмне забезпечення. Мегабанк активно розвиває проєкт todobank. У 2020 році банк завершив наладку та здійснив запуск власного пресингу, що дозволить більш сучасно та комфортного обслуговування клієнтів банку, нарощувати кількість пристроїв самообслуговування та інших інтерактивних засобів комунікації клієнта та банку.

Протягом досліджуваного періоду Банк продовжував втілювати основні напрямки стратегічної мети, одночасно намагаючись поліпшити показники за всіма видами своєї діяльності та урізноманітнити спектр послуг клієнтам. Порівняльна структура статей балансу приведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка формування балансу АТ «МЕГАБАНК» за 2018 -2020 роки

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Абсолютне відхилення, тис. грн	
	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти і кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України	790757.00	407191.00	504333.00	-383566.00	97142.00
Кредити та заборгованість банків	271547.00	117536.00	82158.00	-154011.00	-35378.00
Кредити та заборгованість клієнтів	6843833.00	6529149.00	6599957.00	-314684.00	70808.00
Інвестиції в цінні папери	81178.00	105075.00	583318.00	23897.00	478243.00
Поточний актив з податку на прибуток	4765.00	4785.00	4785.00	20.00	0.00
Відстрочений актив з податку на прибуток	2946.00	266.00	1229.00	-2680.00	963.00
Інвестиційна нерухомість	914289.00	1077693.00	826284.00	163404.00	-251409.00
Основні засоби та нематеріальні активи	288888.00	310910.00	566153.00	22022.00	255243.00
Право користування активами		36670.00	30082.00	36670.00	-6588.00
Інші активи	471341.00	610253.00	666395.00	138912.00	56142.00
Усього активів	9669544.00	9199528.00	9864694.00	-470016.00	665166.00

За 2020 рік загальні активи збільшилися на 665166 тис.грн у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року і склали 9864694 тис. грн в основному за рахунок наступних статей балансу:

- «Грошові кошти та їх еквіваленти» збільшились на 97142 тис.грн та становлять на звітну дату 504333 тис.грн ;

- «Кредити та заборгованість клієнтів» збільшились на 70808 тис. грн і становлять 6599957 тис. грн, що є значною мірою наслідком виконання договору відступлення прав вимоги, згідно з яким Банк став новим кредитором.

На дату перевірки Банк не мав залишків коштів, розміщених на коррахунках у банках, що визнані банкрутами, ліквідуються.

За даними балансу на кінець дня 31.12.2019 р. активи АТ «МЕГАБАНК» зменшились на 470016 тис. грн у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року і склали 9199528 тис. грн в основному за рахунок наступних статей балансу:

- “Грошові кошти та їх еквіваленти“ зменшились на 383566 тис.грн та становлять на звітну дату 407191 тис.грн,

- “Кредити та заборгованість банків“ склали 117536 тис.грн,

- “Кредити та заборгованість клієнтів” зменшились на 314684 тис. грн,

- “Основні засоби та нематеріальні активи” збільшились на 22022 тис. грн у зв’язку з розвитком мережі відділень банку .

За звітний період структура активів змінилася наступним чином: відбулося збільшення питомої ваги грошових коштів та їх еквівалентів на 15,51%, основних засобів та нематеріальних активів на 69,82%, зменшення питомої ваги кредитів та заборгованості клієнтів на 5,73%.

В абсолютному значенні обсяг грошових коштів та їх еквівалентів збільшився на 97142 тис.грн за рахунок залишків на кореспондентських рахунках Банку, основних засобів та нематеріальних активів на 255243 тис.грн в зв’язку з активним розвитком в звітному періоді структурних відділень Банку. Розміщення строкових коштів в банках – кореспондентах здійснюється

Банком з урахуванням встановлених лімітів. На звітну дату Банк не мав залишків коштів, розміщених на коррахунках у банках, що визнані банкрутами, ліквідуються чи зареєстровані в офшорних зонах.

Графічне зображення подано на рисунку 2.1.

Структурні зміни в активах банку розглянуто в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури активів АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.201 8	На 31.12.201 9	На 31.12.202 0	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1	2	3	4	5	6
Грошові кошти та їх еквіваленти і кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України	8.18	4.43	5.11	54.12	115.51
Кредити та заборгованість банків	2.81	1.28	0.83	45.50	65.19
Кредити та заборгованість клієнтів	70.78	70.97	66.90	100.28	94.27
Інвестиції в цінні папери	0.84	1.14	5.91	136.05	517.71
Поточний актив з податку на прибуток	0.05	0.05	0.05	105.55	93.26
Відстрочений актив з податку на прибуток	0.03	0.00	0.01	9.49	430.88
Інвестиційна нерухомість	9.46	11.71	8.38	123.89	71.50
Основні засоби та нематеріальні активи	2.99	3.38	5.74	113.12	169.82
Право користування активами	0.00	0.40	0.30	-	76.50
Інші активи	4.87	6.63	6.76	136.09	101.84
Усього активів	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

За даними балансу на кінець дня 31.12.2020 р. активи АТ «МЕГАБАНК» збільшилися на 1,84 % у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року в основному за рахунок наступних статей балансу:

- «Грошові кошти та їх еквіваленти» у 2018 році склали 8,18%, 2019 – 4,43% та у 2020 році – 5,11% у структурі активів банку;

- «Кредити та заборгованість клієнтів» становить найбільшу питому вагу в структурі активів – 70,78% у 2018 році та 70,9% - 2019 році, 66,90% - 2020 році.

Структуру активів банку у 2020 році зображено на рисунку 2.1.

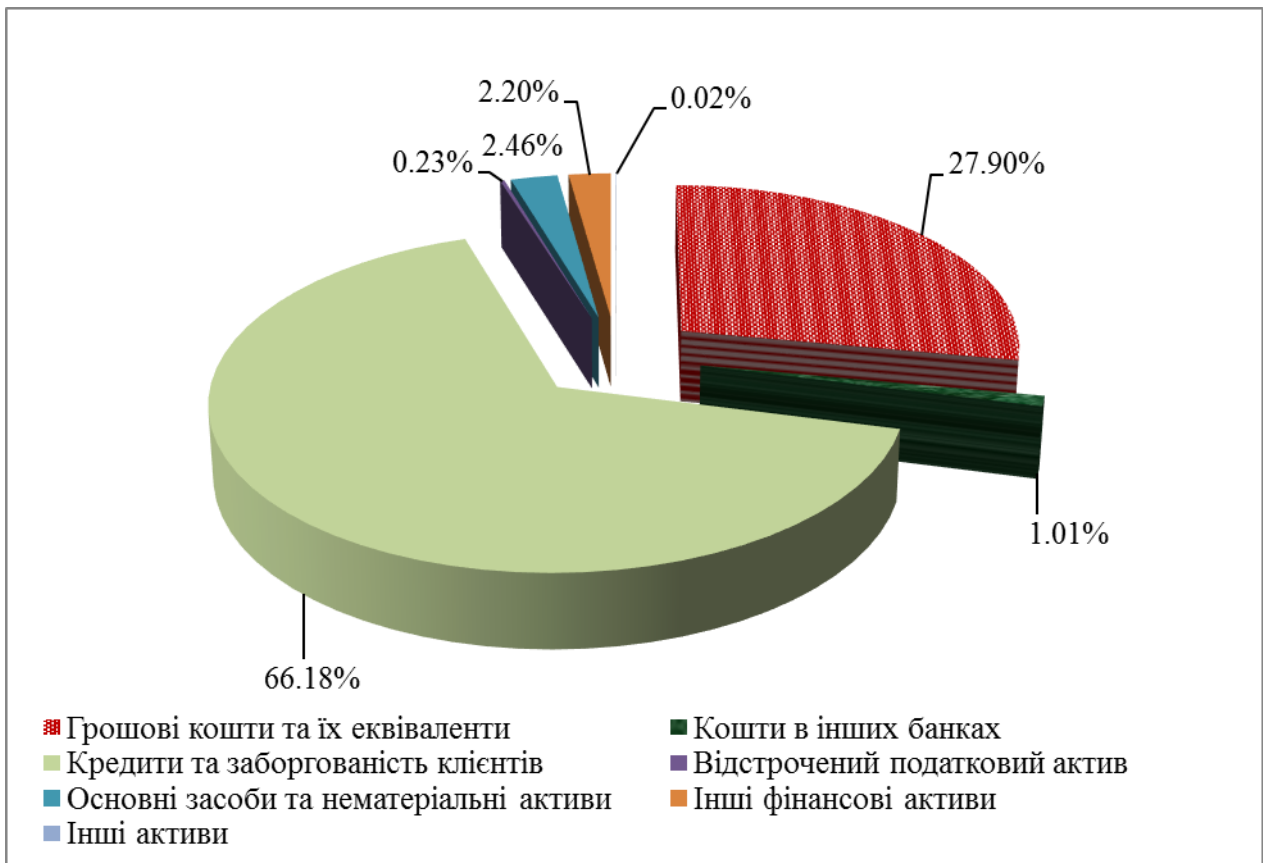


Рисунок 2.1 – Структура активів на ПАТ «МЕГАБАНК» у 2020 році

Аналіз зобов'язань розглянуто у таблиці 2.3. За 2019 рік зобов'язання Банку зменшилися на 419365 тис. грн., і на кінець року склали 8451305 тис. грн. в основному за рахунок наступних статей балансу:

- «Кошти клієнтів» зменшились на 568353 тис. грн. і становили 6966361 тис. грн;

- «Інші залучені кошти» зменшились на 82035 тис.грн., а в структурі зобов'язань відбулися слідуєчі зміни:

- «Кошти клієнтів» з початку року зменшились на 2,96%;
- «Інші залучені кошти» зменшились на 2,84%.

Таблиця 2.3 – Динаміка формування зобов'язань банку за 2018-2020 роки

Найменування статті	На 31.12.2018, тис.грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис.грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Кошти клієнтів	7534714.00	6966361.00	7219826.00	-568353.00	-314888.00
Інші залучені кошти	1104128.00	1022093.00	1212516.00	-82035.00	108388.00
Зобов'язання з оренди	0.00	37478.00	32098.00	37478.00	32098.00
Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання	39463.00	42613.00	47336.00	3150.00	7873.00
Субординований борг	192365.00	382760.00	484184.00	190395.00	291819.00
Усього зобов'язань	8870670.00	8451305.00	8995960.00	-419365.00	125290.00

Станом на кінець дня 31.12.2020 р. зобов'язання банку збільшились на 125290 тис. грн у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року і склали 8995960 тис. грн в основному за рахунок наступних статей балансу:

- «Інші залучені кошти» з початку року збільшились на 108388 тис. грн (на 11,45%);

- «Зобов'язання з оренди» збільшились на 32098 тис.грн, в тому числі збільшився субординований борг на 291819 тис.грн .

За звітний період в структурі пасивів збільшилася питома вага коштів клієнтів на 53,45%, а питома вага коштів банків зменшилася на 38,34%.

В абсолютному значенні обсяг коштів клієнтів зменшився на 314888 тис.грн і складають 7219826 тис.грн, або 80,26% зобов'язань Банку (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура зобов'язань АТ «МЕГАБАНК» у 2018-2020 роках

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Кошти клієнтів	84.94	82.43	80.26	97.04	97.36
Інші залучені кошти	12.45	12.09	13.48	97.16	111.45
Зобов'язання з оренди	0.00	0.44	0.36	-	80.46
Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання	0.44	0.50	0.53	113.34	104.36
Субординований борг	2.17	4.53	5.38	208.85	118.84
Усього зобов'язань	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

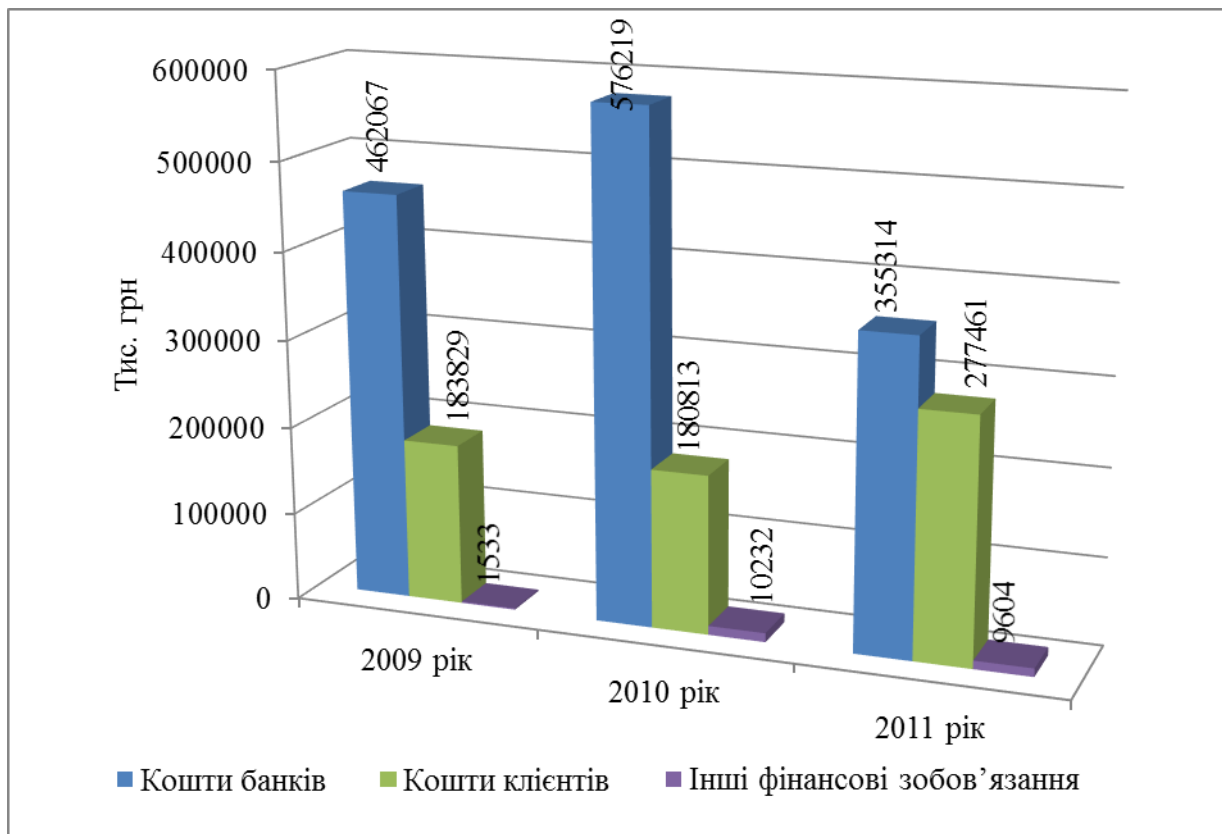


Рисунок 2.3 - Динаміка формування зобов'язань на АТ «МЕГАБАНК» за 2009-2011 роки

Як видно із таблиці 2.4 найбільш питому вагу займають кошти клієнтів та інші залучені кошти. Найбільшу частку у складі зобов'язань (80,26%) складають кошти клієнтів. Нестабільна економічна та політична ситуація в

Україні несе відповідні ризики для всієї банківської системи країни і особливо для тих банків, у яких в наявності концентрація вкладень за одним контрагентом.

Таблиця 2.5 – Динаміка формування власного капіталу АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

Найменування статті	На 31.12.2018, тис. грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Акціонерний капітал	620000.00	620000.00	703700.00	83700.00	83700.00
Незареєстрований акціонерний капітал	0.00	83700.00	120000.00	120000.00	36300.00
Емісійні різниці	138.00	138.00	138.00	0.00	0.00
Операції з акціонерами	200000.00	200000.00	200000.00	0.00	0.00
Накопичений дефіцит	-95988.00	-205034.00	-204102.00	-108114.00	932.00
Резерви переоцінки нерухомості	49871.00	49871.00	49710.00	-161.00	-161.00
Резерв переоцінки інвестицій в цінні папери	24873.00	-452.00	-712.00	-25585.00	-260.00
Усього власного капіталу	798894.00	748223.00	868734.00	69840.00	120511.00

Розмір сплаченого статутного фонду (капіталу) Банку відповідає установчим документам, а саме діючій редакції Статуту, затвердженому загальними зборами акціонерів.

Відповідно до діючої редакції Статуту акціонерний капітал Банку складає 703700 тисяч гривень. Всі акції Банку розподіляються між його акціонерами. Статутний капітал Банку сплачений повністю у встановлені законодавством строки. Частки керівництва в статутному капіталі Банку відсутні. У звітному періоді власні акції Банком не викупувалися. Обмежень, пов'язаних з акціями, в тому числі обмежень щодо розподілу дивідендів та повернення капіталу немає. Акцій, зарезервованих для випуску згідно з опціонами та іншими контрактами немає.

Відображення в обліку операцій, пов'язаних із формуванням статутного капіталу, здійснюється на балансі Банку. Власні цінні папери враховуються по номінальній вартості в національній валюті України. Власний капітал ПАТ «МЕГАБАНК» станом на кінець дня 31.12.2020р. збільшився на 120511 тис. грн та склав 868734 тис. грн за рахунок прибутку поточного року. Банк є чутливим до високої концентрації залучених коштів, що створює потенційний ризик ліквідності.

Згідно із таблиці 2.5, найбільш питому вагу у структурі власного капіталу займає акціонерний капітал: 77,61% 2018 року, 82,86% у 2019 році та 81,00% у 2020 році.

Таблиця 2.5 – Структура власного капіталу АТ «МЕГАБАНК» у 2018-2020 роках

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Акціонерний капітал	77.61	82.86	81.00	106.77	97.76
Незареєстрований акціонерний капітал	0.00	11.19	13.81	-	123.48
Емісійні різниці	0.02	0.02	0.02	106.77	86.13
Операції з акціонерами	25.03	26.73	23.02	106.77	86.13
Накопичений дефіцит	-12.02	-27.40	-23.49	228.07	85.74
Резерви переоцінки нерухомості	6.24	6.67	5.72	106.77	85.85
Резерв переоцінки інвестицій в цінні папери	3.11	-0.06	-0.08	-1.94	135.67
Усього власного капіталу	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

На другому місці знаходиться операції з акціонерами, його частка коливається в межах 25,03 – 23,02%, максимального значення він досягав у 2019 році – 26,73%.

Дослідження фінансових результатів за джерелами їх формування дає змогу всебічно оцінити прибуток банку за його складовими та утворюючими

факторами. Метою аналізу прибутку та рентабельності є виявлення основного центру прибутковості банку та факторів, які впливають на збільшення величини прибутку та підвищення рентабельності банку на основі ефективного управління доходами і витратами (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6- Звіт про доходи та витрати АТ «МЕГАБАНК» у 2018-2020 роках

У тисячах гривень

Найменування статті	На 31.12.2018, тис. грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Чистий процентний дохід	174160.00	113916.00	105578.00	-60244.00	-8338.00
Процентний дохід	795920.00	825846.00	766572.00	29926.00	-59274.00
Процентні витрати	-621760.00	-711930.00	-660994.00	-90170.00	50936.00
Чистий комісійний дохід	227386.00	288799.00	249970.00	61413.00	-38829.00
Комісійний дохід	263250.00	329015.00	305268.00	65765.00	-23747.00
Комісійні витрати	-35864.00	-40216.00	-55298.00	-4352.00	-15082.00
Інший дохід	34903.00	45233.00	32361.00	10330.00	-12872.00
Усього доходів	837995.00	850663.00	743457.00	12668.00	-107206.00
Загальні адміністративні витрати	-451757.00	-506359.00	-472031.00	-54602.00	34328.00
Чисті витрати на формування резервів	25020.00	-101294.00	-81539.00	-126314.00	19755.00
Прибуток до оподаткування	95326.00	-128605.00	-192.00	-223931.00	128413.00
Витрати на податок на прибуток	9475.00	-8323.00	963.00	-17798.00	9286.00
Прибуток після оподаткування	104801.00	-136928.00	771.00	-241729.00	137699.00

Протягом 2018 року валюта балансу знизилася на 26,8 млн грн, а протягом 2019 року зросла на 11,1 млн грн (або на 9% порівняно з 2018 роком). У 2018 році при зниженні валюти балансу кредитний портфель виріс в незначній мірі (на 5,8 млн грн); кошти, розміщені в інших банках, знизилися на 34 млн грн. Під час кризи в результаті вилучення значної кількості строкових коштів населенням як з банківської системи в цілому, так і в АТ

«МЕГАБАНК» та відповідного обмеження обсягів кредитування привели до скорочення активів банку. Це негативно вплинуло в тому числі і на рівень доходів банку. Проте протягом 2019 року валюта балансу зросла на 11,1 млн грн (або 9,04%), але кредитний портфель теж зріс у незначній мірі на 8,1 млн грн. Кошти в інших банках залишились незмінними, тобто на нульовому рівні. Отже в 2019 році політична ситуація стабілізувалася, що позитивно вплинуло і на ефективність діяльності банку.

Пасив банку в основному складається із коштів клієнтів – їх частка зростала протягом 2018-2020 рр. Необхідно відмітити збільшення капіталу банку у 2018 році на 6,2 млн грн (сплачено – 3,15 млн грн), а в 2019 році на 6,9 млн грн. Кошти банків протягом 2018 року скоротилися на 36 млн грн і дорівнювали нулю на 01.01.2019р. та протягом 2019 року (ситуація аналогічна скороченню коштів АТ «МЕГАБАНК» в інших банках у 2019 році). Це знову ж таки пояснюється наслідками політичної кризи. Під час кризи в результаті вилучення значної кількості строкових коштів населенням як з банківської системи в цілому, так і в АТ «МЕГАБАНК» та відповідного обмеження обсягів кредитування привели до такого скорочення активів банку. Це негативно вплинуло в тому числі і на рівень доходів банку.

Баланс комерційного банку характеризує стан банку на конкретний момент. Тому перейдемо до більш конкретного аналізу діяльності банку – аналізу банківських доходів та витрат за період, що охарактеризують діяльність банку на протязі часу. У табл. 2.6 приведений Зведений звіт про доходи та витрати АТ «МЕГАБАНК» за період з 2018 року по 2020 рік із зазначенням відхилень абсолютних та відносних від попереднього періоду.

Бачимо, що за результатами діяльності в 2018 році банком було отримано прибуток у розмірі 498 тис. грн, що на 143 тис. грн. (або 22,3%). Основними причинами зниження процентного доходу АТ «МЕГАБАНК» в 2020 році в порівнянні з 2018 роком були:

- зниження середньої ставки за наданими кредитами, в основному, в результаті загострення конкуренції на ринку банківських послуг. Крім того,

на зниження середньої ставки вплинуло проведення акцій по кредитуванню фізичних осіб за зниженою процентною ставкою – при цьому недоотриманий процентний дохід компенсувався комісійним доходом (як за рахунок позичальників, так і за рахунок фірм–продавців товарів);

- у 2018 році було нараховано 750 тис. грн. доходів, які в подальшому були визнані сумнівними та за якими в 2018 році було сформовано резерв в повному обсязі (100%).

Основною причиною збільшення загальних доходів стало підвищення комісійних доходів за рахунок розширення мережі відділень банку. В 2020 році картина дещо змінилася, загальна сума доходів банку зросла на 0,1 млн. грн. (або 0,9%). Процентні доходи так само складають основну частину доходів банку (за результатами 2020 р. їх величина майже не змінилася і становить 73%. Загальне збільшення доходів супроводжувалося зростанням усіх його складових за винятком доходу у вигляді дивідендів, частка яких зменшилася з 0,2% до 0,1%.

Щодо витрат банку то основну частину витрат банку складають процентні витрати (51% загальних витрат банку в 2019 році, 47% в 2010 році), з яких 90,7% - проценти за коштами, отриманими від клієнтів. Протягом періоду, що аналізується, відбувся ріст процентних витрат на 1 млн. грн. (або 12,2% порівняно з 2018 роком); зростання загальних адміністративних витрат – на 1,7 млн. грн. (або 63%).

Важливим етапом аналізу операційних витрат є оцінка їх динаміки, складу і структури, яка проводиться за економічними елементами. Для аналізу за даними фінансової звітності складемо аналітичну таблицю, в якій відобразатимуться абсолютні значення і частки вартості окремих економічних елементів витрат у загальній їх сумі, відхилення значень показників звітного періоду від базових (планових показників, показників попереднього періоду) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз витрат на персонал, адміністративних та інших операційних витрат АТ «МЕГАБАНК» за 2018 – 2020 рр.

Найменування статті	На 31.12.2018, тис. грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Витрати, пов'язані з персоналом	173595.00	199910.00	176447.00	26 315	-23463.00
Податки, крім податку на прибуток	48766.00	48256.00	51722.00	-510	3466.00
Утримання приміщень та обладнання	37478.00	40546.00	45881.00	3 068	5335.00
Канцелярське приладдя	37048.00	57208.00	37118.00	20 160	-20090.00
Амортизація приміщень та обладнання	20498.00	19104.00	24838.00	-1 394	5734.00
Амортизація активів отриманих в лізинг (оренду)	0.00	16086.00	18101.00	16 086	2015.00
Охоронні послуги	13489.00	15977.00	17814.00	2 488	1837.00
Професійні послуги	9929.00	22746.00	14219.00	12 817	-8527.00
Телекомунікаційні послуги	12782.00	13481.00	13959.00	699	478.00
Витрати на оперативну оренду приміщень	29979.00	11273.00	10543.00	-18 706	-730.00
Комунальні послуги	11265.00	12159.00	10413.00	894	-1746.00
Роялті	4290.00	5184.00	5906.00	894	722.00
Реклама та маркетинг	12006.00	10762.00	5138.00	-1 244	-5624.00
Амортизація програмного забезпечення та інших	4785.00	1521.00	2279.00	1 521	758.00
Страховання	2371.00	2376.00	2218.00	5.00	-158.00
Доброчинність	217.00	247.00	1911.00	30.00	1664.00
Витрати на інкасацію	1284.00	1386.00	1486.00	102.00	100.00
Витрати на відрядження	2798.00	2403.00	621.00	-395.00	-1782.00
Інші операційні витрати	29177.00	25734.00	31417.00	-3443.00	5683.00
<b>Всього витрат</b>	<b>451757.00</b>	<b>506359.00</b>	<b>472031.00</b>	<b>54602.00</b>	<b>-34328.00</b>

На основі проведеного дослідження щодо структури операційних витрат на АТ «МЕГАБАНК», можна констатувати проте, що протягом 2018-2020 рр. в діяльності цього суб'єкта господарювання відбулись певні позитивні зміни. Насамперед це відноситься до зростання витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, що, безумовно, сприяє підвищенню життєвого рівня дрібних працюючих. Однак, з іншого боку, ці показники є значно нижчими, ніж у інших розвинених вітчизняних підприємствах. І тому як умовах сьогодення, так і на майбутнє слід розробляти і впроваджувати заходи щодо підвищення цих показників, адже саме за їх величиною можна спостерігати підвищення життєвого рівня працівників цієї ж сфери.

Витрати на оплату в 2018 р. становили 45371 тис. грн, в 2019 р. – 51812 тис. грн, а в 2020 р. 64895 тис. грн. Витрати на оплату праці в 2019 р., порівняно з 2018 р., зросли на 14,2 %, а в 2020 р., порівняно з 2019 р., на 25,3 %

Проаналізуємо динаміку основних показників ефективності управління за допомогою аналітичної таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка основних показників ефективності управління на АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги у 2020 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал, зокрема:	196	100,00	188	100,00	186	100,00	-	-
керівники	13	6,63	12	6,38	10	5,38	-1,26	-1,01
Професіонали та фахівці	168	85,71	163	86,70	162	87,10	1,38	0,39
технічні службовці	15	7,65	13	6,91	14	7,53	-0,13	0,61
Виробничий персонал:	54	100,00	48	100,00	42	100,00	-	-
оператори	45	83,33	39	81,25	34	80,95	-2,38	-0,30

інші робітники	2	3,70	2	4,17	2	4,76	1,06	0,60
найпростіші професії	7	12,96	7	14,58	6	14,29	1,32	-0,30
Разом	250	100	236	100	228	100	-	-
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	0,28	-	0,26	-	0,23	-	-0,05	-0,03
Частка управлінського персоналу, %	78,4	-	79,66	-	81,58	-	3,18	1,92

Із таблиці 2.8 слідує, що обсяг надання послуг на 1 робітника у 2018 році складав 164,01 грн, 2019 році – 162,23 грн, що викликано зменшенням кількості працівників на 2 особи, у 2020 році – 241,90 грн; таке зростання викликане зростанням продуктивності праці та збільшенням обсягів реалізації послуг. Загалом у 2020 році відбулось покращання діяльності банку, що свідчить про ефективність управління.

## 2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК»

Кожна банківська установа розраховує номінальний фонд робочого часу колективу працівників, виходячи з його чисельного складу, законодавчо встановлених норм щодо тривалості робочого дня і робочого тижня, кількості вихідних і святкових днів, днів чергових відпусток, пільг окремим категоріям працівників з тривалості відпусток і робочого дня. Порівняння номінального фонду робочого часу (у людино-днях, людино-годинах) з фактично відпрацьованим робочим часом дає загальне уявлення про стан використання робочого часу в банку.

На рівень продуктивності праці значною мірою впливає використання робочого часу як одного із основних резервів підвищення ефективності

використання трудових ресурсів. Аналіз використання робочого часу подано у таблиці 2.9.

Аналізуючи таблицю 2.9, слід зазначити, що корисний фонд часу щорічно зменшується з 269038 людино-годин у 2018 році до 263848 людино-годин у 2020 році, оскільки відбулось зменшення кількості працівників на 3 особи. Також у 2019 році зросла тимчасова непрацездатність на 17,81%, навчальні відпустки на 10%. Загалом невідпрацьований час зріс на 21,04%. У 2020 році в порівнянні із 2018 роком календарний фонд часу становив 366 днів. Також залишились сталими кількість робочих та святкових днів. Проте, корисний фонд робочого часу скоротився на 0,40% у порівнянні з 2019 роком.

Таблиця 2.9 - Аналіз використання робочого часу на АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

Показник	Один. виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп зростання	
					2019р./2018р., %	2020р./2019р., %
1	2	3	4	5	6	7
Календарний фонд часу	днів	365	365	366	99,73	100,00
Кількість неробочих днів - всього	днів	114	114	114	100,00	100,00
у тому числі: святкові	днів	10	10	10	100,00	100,00
вихідні	днів	104	104	104	100,00	100,00
Кількість календарних робочих днів	днів	251	251	252	99,600	100,00
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	чол.	135	132	133	97,78	100,76
Корисний фонд робочого часу	люд-годин	269038	265452	263848	98,67	99,40
Відпрацьовано, всього	люд-годин	234965	224211	230725	95,42	102,91
Невідпрацьовано всього	люд-годин	34073	41241	33123	121,04	80,32
у тому числі: щорічні відпустки (основні та додаткові)	люд-годин	22781	22421	21599	98,42	96,33
тимчасова непрацездатність	люд-годин	10288	12120	10816	117,81	89,24

навчальні відпустки та інші "законні" неявки	людо-годин	1004	1113	660	110,86	59,30
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений день, тиждень	людо-годин	0	5579	0	0,00	0,00
з інших причин	людо-годин	0	8	48	0,00	600,00

Проаналізуємо динаміку працівників за якісним складом за допомогою таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка працівників за якісним складом АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги у 2020 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
18-25 років	16	6,40	12	5,08	15	6,58	0,18	1,49
25-35 років	60	24,00	57	24,15	51	22,37	-1,63	-1,78
35-45 років	64	25,60	65	27,54	62	27,19	1,59	-0,35
54-60	110	44,00	102	43,22	100	43,86	-0,14	0,64
Вища освіта	190	76,00	183	77,54	173	75,88	-0,12	-1,67
Середньо-спеціальна	33	13,20	32	13,56	33	14,47	1,27	0,91
Середня і початково-професійна	27	10,80	21	8,90	22	9,65	-1,15	0,75
Разом	250	100	236	100	228	100	-	-

Наочно видно, що кількість молодих працівників у віці 15-34 років щорічно зменшується на 2 особи, проте кількість осіб пенсійного віку зростає, аналогічно зростає кількість працівників, що мають вищу освіту, що свідчить про кількісний склад працівників у АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр. тобто, підприємство не оновлюється молодими працівниками.

Необхідною передумовою наявності якісного складу працівників на підприємстві є підвищення їх кваліфікації (таблиця 2.11, 2.12, 2.13).

Таблиця 2.11 - Підвищення кваліфікації в АТ «МЕГАБАНК» " за 2020 р.

Назва показника	Навчено у 2020 р.	у тому числі:				
		керівники	професіонали	технічні службовці	кваліфіковані та інші робітники	
					всього	з них підвищили кваліфікаційний розряд
Підвищили кваліфікацію, всього	12	6	5	0	1	1
безпосередньо у банку	2	0	1	0	1	1
у навчальних закладах	10	6	4	0	0	0
Крім того, навчались за кордоном	0	0	0	0	0	0

З таблиці 2.11 видно, що у 2020 році загалом підвищило кваліфікацію 12 осіб, 2 з них безпосередньо у банку, а 10 – у навчальних закладах. Варто зазначити, що ними були керівники та професіонали, що загалом свідчить про якість кадрів на виробництві.

Таблиця 2.12 Характеристика показників руху персоналу АТ «МЕГАБАНК» та їх динаміка

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) у 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	243	238	226	-17	-12
Звільнено працівників, осіб	18	23	21	3	-2
з них:					
за власним бажанням	6	11	10	4	-1
скорочення штату	0	0	0	0	0
за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
інше (за угодою сторін, за переведенням, по закінченні строку трудового договору та ін.)	12	12	11	-1	-1
Прийнято працівників, осіб	17	9	13	-4	4

1	2	3	4	5	6
Забезпеченість персоналом, %	99	95	97	-2	2
Кількість відпрацьованих годин протягом року	445474	409698	415524	-29950	5826
Кількість втрачених годин протягом року	70387	67544	71361	974	3817
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	7,00	3,78	5,75	-1,24	1,97
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,41	9,66	9,29	1,88	-0,37
Коефіцієнт абстентеїзму, %	7,90	8,24	8,59	0,69	0,34

Ефективність використання фонду оплати праці визначимо за допомогою аналізу чисельності працівників та фонду оплати праці АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр. (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Аналіз чисельності працівників та фонду оплати їх праці в АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2019р./2018р.	
				абсолютне, тис.грн	відносне, %	абсолютне, тис.грн	відносне, %
Середньооблікова чисельність усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	243	238	226	3	2,42	-0,58065	-19,35
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн	44255,1	48155,6	59211,1		1,08		1,23
Сума прибуткового податку, що застрахований до величини доходу усіх працівників, тис.грн	476,70	535,00	628,30	93,30	17,44	-75,86	-81,31
Кількість людино-годин, за які була нарахована заробітна плата штатним	258750,00	247745,00	252984,00	5239,00	2,11	-5236,89	-99,96

працівникам всього							
з них відпрацьовано	234965,00	224211,00	230725,00	6514,00	2,91	-6511,09	-99,96

Як видно із таблиці 2.13, середньооблікова чисельність усіх працівників в 2019 році мала тенденцію до скорочення на 6 осіб, а вже у 2020 році їх чисельність зростає до 127 осіб. Фонд оплати праці щорічно зростає і у 2020 році становив 4328,80 тис грн, що на 659,90 тис грн перевищує показник попереднього року. Середньоспискова чисельність працівників у 2019 році була на 3 особи менша ніж у 2018 році, проте у 2020 році чисельність працівників залишилась аналогічною із 2018 роком, тобто 132 особи. Фонд оплати праці штатних працівників також зростає щорічно і в 2020 році становив 4318,50 тис грн, що на 651,40 тис грн більше ніж у 2019 році. Як бачимо, фонд оплати праці зростає щорічно, тому працівники матеріально зацікавлені у своїй роботі.

Аналіз складу фонду оплати праці та розподіл працівників за розмірами заробітної плати в АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки подано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	44255,1	48155,6	59211,1	108,8	123
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	19346,3	20316,9	25387,4	105,02	124,96
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	19533,7	22220,3	28107,5	113,75	126,5
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн	2552,1	3010,9	3814,2	118	126
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	13310,8	15152,1	20132	113,83	132,9
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн	683,7	105,1	157,5	15,4	149,85
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	5375,1	5618,4	5715,3	104,522	101,72
Матеріальна допомога, тис. грн	1880,7	1921,5	1954,2	102,17	101,17
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	2987,1	3952,2	5004,7	132,3	126,6

В таблиці 2.14 проаналізовано фонд оплати праці штатних працівників у 2018 р. становить 44255,1 тис. грн, у 2019 р. цей показник зріс до 48155,6 тис грн, а у 2020 р. до 59211,1 тис. грн. Фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, премії та винагороди зростають у досліджуваний період з кожним роком. У 2019 р. фонд основної та додаткової заробітної плати зросли на 106,02 % та 113,75 % відповідно. Премії та винагороди становлять 113,83 %. Що стосується 2020 р., то фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати та премії зросли на 124,96 % , 126,5 % та 132,9 %.

Розподіл працівників за розмірами заробітної плати АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр. подано у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Розподіл працівників за розмірами заробітної плати АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Назва показників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп приросту	
				(2019р./2018р.)- 100,%	(2020р./2019р.)- 100,%
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу за місяць,всього	243	238	226	10,43	1,57
у тому числі у розмірі: до 6250,00 грн	22	11	4	-50,00	-63,64
від 6250,01 до 7500,00 грн	24	3	13	-87,50	333,33
від 7500,01 до 9000,00 грн	52	36	30	-30,77	-16,67
від 9000,01 до 11000,00 грн	16	77	80	381,25	3,90
понад 11000,00 грн	1	1	2	0,00	100,00
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місяць	80	65	69	-18,75	6,15

Аналізуючи дану таблицю, що чисельність працівників, які отримують зарплату до рівня 6250,00 грн щорічно зменшується. Так у 2019 році їх кількість скоротилась на 11 осіб, а вже у 2020 році на 7 осіб у порівнянні із 2019 роком. Також щорічно зростає чисельність працівників, які отримують заробітну плату у розмірі від 10000,01 грн до 01000,00 грн.

Головний вплив на продуктивність праці здійснюють не умови праці самі по собі, а увага до персоналу. Працівники піклуються про економічний успіх банківської установи, а банк у свою чергу, піклується про створення такої трудової атмосфери, у якій забезпечуються умови для розвитку і добробуту кожного працівника.

### **2.3 Оцінка якості діяльності органів корпоративного управління**

Розглядаючи діяльність органів корпоративного управління банківської установи з точки зору виконуваних ними функцій та повноважень, можна виокремити ті з них, що пов'язані з організаційно-процедурними моментами діяльності, а саме: якісне виконання посадових обов'язків; дотримання організаційних моментів ведення справ; оперування наявною управлінською інформацією; самостійний пошук необхідної інформації; оперативність у вирішенні проблемних питань; узгодженість і прийняття спільних рішень; ефективна робота в команді; підтримка робочого психологічного клімату; налагодження дієвих комунікацій з іншими підрозділами та органами управління; оперування наявним часом для прийняття рішень; інформаційна підготовленість до засідань та ін.

Такі функції носять, як правило, процесний характер, тобто є основою самого процесу функціонування даних органів як таких, що виконують свою роботу по розробці і реалізації важливих для діяльності установи стратегічних і поточних рішень.

Крім того, існує низка функцій, виконання яких свідчить не тільки про певний рівень професіоналізму органів корпоративного управління як таких, але і прямим чином формує результати діяльності банку, зокрема:

- використання навичок та досвіду управління у контексті наявної стратегії;
- лідерські якості при здійсненні поточної діяльності з розробки і

реалізації стратегії розвитку банку;

- послідовність і логічність у прийнятті рішень щодо розробки і реалізації стратегії розвитку товариства;
- ефективний ризик-менеджмент;
- прийняття рішень у кризових умовах та ін.

Крім того, одним із головних завдань виконавчого органу є реалізації запропонованої зборами акціонерів стратегії розвитку компанії шляхом формування і прийняття поточних рішень. Відповідно, невірні прийняті рішення з реалізації стратегії можуть значно знизити очікувані результати, або взагалі призвести до збитковості діяльності.

Таким чином, діяльність органів корпоративного управління банківської установи можна поділити на процесну та результативну складову, що обумовлює проведення комплексної якісно-кількісної оцінки (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Логіка комплексної оцінки якості діяльності органів корпоративного управління

Оцінку якості діяльності наглядової ради АТ «МЕГАБАНК» пропонується здійснювати з використанням методу бально-рейтингової оцінки, що містить наступні складові: оцінка якості діяльності наглядової ради в цілому; оцінка якості діяльності окремих членів наглядової ради; оцінка якості діяльності голови наглядової ради; оцінка якості діяльності комітетів. Для кожної складової експертним шляхом визначено вагові коефіцієнти ( $p_i$ ) у розрізі окремих блоків оцінки (табл. 2.16), а вагові коефіцієнти для окремих показників кожного блоку деталізовано у додатку В.1.

Таблиця 2.16 - Результати експертного розрахунку вагових коефіцієнтів значимості окремих блоків для оцінки якості діяльності наглядової ради АТ «МЕГАБАНК», балів

Складові та блоки оцінки	Бали
1	2
<b>Складова 1 «Оцінка якості діяльності наглядової ради в цілому»</b>	
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	13
Блок 2 «Влада (межі повноважень)»	8
Блок 3 «Інформація»	10
Блок 4 «Мотивація»	7
Блок 5 «Час на виконання повноважень»	6
Блок 6 «Комунікації»	9
Блок 7 «Прозорість та незалежність»	14
Разом по складовій	67
<b>Складова 2 «Оцінка якості діяльності окремих членів наглядової ради»</b>	
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	3
Блок 2 «Інформація»	2
Блок 3 «Управлінські якості»	2
Блок 4 «Організаційні якості»	2
Блок 5 «Незалежність»	2
Разом по складовій	11
<b>Складова 3 «Оцінка якості діяльності голови наглядової ради»</b>	
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	5
Блок 2 «Управлінські якості»	9
Разом по складовій	14
<b>Складова 4 «Оцінка якості діяльності комітетів»</b>	8
<b>ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА</b>	<b>100</b>

Методом експертного оцінювання обрано метод «Дельфі» як такий, що дозволяє використовувати заочну оцінку та незалежних (незнайомих) між

собою експертів, виключаючи міжособистісний їх контакт та вплив один на одного з метою формування колективної думки [34, с.34].

У якості бальної шкали оцінки питань анкети прийнято 10-бальну шкалу як таку, що є найбільш розповсюдженою у низці рейтингових оцінок якості корпоративного управління, зокрема у [91; 100; 101 та ін.]. Для кожного оціночного показника встановлюється ступінь відповідності ознакам ( $x_i$ ), що знаходиться в інтервалі:

$$0 \leq x_i \leq 10. \quad (2.1)$$

Якщо варіант відповіді на питання анкети передбачає чітке «ні», бальною оцінкою є значення 0. Варіант відповіді «так» передбачає варіацію ступеня відповідності відповіді межах задоволення поставленого питання від 1 до 10 балів. Передбачається виставлення 1 балу за мінімальну відповідність ситуації у товаристві оцінюваному питанню та 10 балів – за максимальну відповідність.

Виставлення балів по питанням анкети, на які можна відповісти тільки «так» або «ні» без встановлення рівня відповідності, передбачено виставлення балів тільки у варіантах 0 (для «ні») або 10 (для «так»).

Результати загальної якісної оцінки запропоновано формувати шляхом визначення рівня ефективності на основі шкали бажаності Харрінгтона [93, с.21] (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Інтерпретація рівнів оцінки якості корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК» [93]

Шкала Харрінгтона	Бали рейтингу, що відповідають шкалі Харрінгтона	Рівень якісної оцінки відповідно до рівня бажаності Харрінгтона
0,8-1,0	80-100	Відмінний
0,63-0,8	63-80	Добрий
0,37-0,63	37-63	Задовільний
0,2-0,37	20-37	Незадовільний
0,0-0,2	0-20	Дуже незадовільний

Вибір вказаної шкали з-поміж інших відомих продиктований тим, що

вона належить до психофізичних шкал, тобто її призначення – встановити відповідність між фізичними та психологічними параметрами. Під фізичними параметрами у нашому дослідженні виступають можливі значення рейтингу корпоративного управління у діапазоні від 0 до 100 балів, а психологічними – користь отриманого рівня балів з позиції якості корпоративного управління.

Узагальнені результати даної оцінки представлені у табл. 2.17. Вони свідчать, що загальний рівень якості діяльності наглядової ради оцінено як добрий (набрано 74,84 балів із 100; відсоток недовиконання нормативу становить 25,16%). При цьому у розрізі окремих складових отримано наступні результати:

- складова 1 «Оцінка якості діяльності наглядової ради в цілому» має добрий рівень (50,6 балів із 67; відсоток недовиконання нормативу – 24,48%); при цьому 4 блоки даної складової мають відмінний рівень ефективності («Знання (професіоналізм)», «Влада (межі повноважень)», «Інформація» та «Комунікації»), а один – задовільний («Мотивація»), що пов'язане з відсутністю у членів наглядової ради винагороди;

- складова 2 «Оцінка якості діяльності окремих членів наглядової ради» також має добрий рівень (8,24 бали із 11; відсоток недовиконання нормативу – 25,09%); при цьому добрий рівень отримано майже по всіх блоках оцінки, крім організаційних якостей (відмінний рівень) та незалежності (задовільний рівень);

- складова 3 «Оцінка якості діяльності голови наглядової ради» має відмінний рівень (12 балів із 14; відсоток недовиконання – 14,29%); при цьому відмінний результат отримано по обом блокам даної складової;

- складова 4 «Оцінка якості діяльності комітетів» має задовільний рівень (4 бали із 8; відсоток недовиконання – 50%).

Варто також зазначити, що для одноосібного виконавчого органу здійснюється лише оцінка діяльності виконавчого органу в цілому з урахуванням вагових коефіцієнтів, наведених у дод. В.3. та узагальнених по блоках у табл. 2.18.

Таблиця 2.18-Узагальнені результати оцінки якості діяльності наглядової ради АТ «МЕГАБАНК»

Складові та блоки оцінки	Норматив, балів	Фактичні значення, балів	Недовиконання нормативу		Фактичне значення у відсотках до нормативного	
			абсолютне (+,-)	відносне (%)	%	інтерпретація згідно шкали Харрінгтона
<b>Складова 1 «Оцінка якості діяльності наглядової ради в цілому»</b>	67	50,6	16,4	24,48	75,52	Добрий
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	13	10,6	2,4	18,46	81,54	Відмінний
Блок 2 «Влада (межі повноважень)»	8	7	1	12,5	87,50	Відмінний
Блок 3 «Інформація»	10	8,4	1,6	16	84,00	Відмінний
Блок 4 «Мотивація»	7	3,2	3,8	54,29	45,71	Задовільний
Блок 5 «Час на виконання повноважень»	6	4,2	1,8	30	70,00	Добрий
Блок 6 «Комунікації»	9	7,2	1,8	20	80,00	Відмінний
Блок 7 «Прозорість та незалежність»	14	10	4	28,57	71,43	Добрий
<b>Складова 2 «Оцінка якості діяльності окремих членів наглядової ради»</b>	11	8,24	2,76	25,09	74,91	Добрий
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	3	2,38	0,62	20,67	79,33	Добрий
Блок 2 «Інформація»	2	1,53	0,47	23,5	76,50	Добрий
Блок 3 «Управлінські якості»	2	1,59	0,41	20,5	79,50	Добрий
Блок 4 «Організаційні якості»	2	1,7	0,3	15	85,00	Відмінний
Блок 5 «Незалежність»	2	1,05	0,95	47,5	52,50	Задовільний
<b>Складова 3 «Оцінка якості діяльності голови наглядової ради»</b>	14	12	2	14,29	85,71	Відмінний
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	5	4	1	20	80,00	Відмінний
Блок 2 «Управлінські якості»	9	8	1	11,11	88,89	Відмінний
<b>Складова 4 «Оцінка якості діяльності комітетів»</b>	8	4	4	50	50,00	Задовільний
<b>ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА</b>	<b>100</b>	<b>74,84</b>	<b>25,16</b>	<b>25,16</b>	<b>74,84</b>	<b>Добрий</b>

Таблиця 2.19 Результати експертного розрахунку вагових коефіцієнтів значимості окремих блоків для якісної оцінки якості діяльності одноосібного виконавчого органу АТ «МЕГАБАНК», балів

Блоки оцінки	Бали
Блок 1 «Знання (професіоналізм)»	30
Блок 2 «Влада (межі повноважень)»	21
Блок 3 «Інформація»	16
Блок 4 «Мотивація»	22
Блок 5 «Час на виконання повноважень»	11
Разом	100

Таким чином, розроблена методика оцінки якості діяльності виконавчого органу АТ «МЕГАБАНК», на відміну від існуючих, є гнучкою у застосуванні залежно від кількісно-якісного складу даного органу, а також дозволяє оцінювати не тільки рівень якості виконавчого органу в цілому, але і діагностувати рівні якості окремих складових та блоків оцінки, виявляючи слабкі місця як у діяльності всього виконавчого органу, так і його окремих членів, голови та комітетів в залежності від функціональних напрямів (блоків) оцінки (знання (професіоналізм), влада (межі повноважень), інформація, мотивація, час на виконання повноважень, управлінські якості, організаційні якості).

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дипломної роботи:

1. Проаналізовано діяльність АТ «МЕГАБАНК» протягом 2018-2020 років, який організовує свою роботу на належному рівні і намагається її вдосконалювати, всі підрозділи працюють злагоджено та сумлінно. Працівники всіх відділів сумлінно ставляться до роботи, вчасно виконують свої службові обов'язки та дотримуються внутрішнього трудового розпорядку.

2. Визначено, що якість корпоративного управління можна оцінювати у розрізі процесної та результативної складових. У першому випадку оцінці підлягає процес діяльності органів корпоративного управління та система корпоративного управління в цілому у частині її організації та дотримання принципів, у другому – результати діяльності АТ «МЕГАБАНК», втілені у результативності органів корпоративного управління.

3. У якості шляхів удосконалення рейтингової оцінки якості корпоративного управління запропоновано поряд з розповсюдженими складовими оцінки (якість та прозорість механізму організації корпоративного управління; структура власності та дотримання прав власників; дотримання інших принципів корпоративного управління) включити до неї також складові, що оцінюють: якість діяльності органів корпоративного управління; ступінь тяжкості та передумови виникнення корпоративних конфліктів; якість дотримання регламенту роботи наглядовою радою.

Виходячи із сказаного вище можна дійти висновку, що АТ «МЕГАБАНК» являє собою доволі успішну банківську установу, яка може забезпечити своїх працівників гідними умовами праці, заробітною платою, перспективою кар'єрного зростання, а також доволі високим рівнем корпоративного управління в особі наглядової ради та інших дорадчих органів, що здійснюють ефективне управління установою.

### **3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «МЕГАБАНК»**

#### **3.1 Оцінка якості корпоративного управління в цілому на АТ «МЕГАБАНК»**

Дослідження наукових праць, присвячених оцінці якості системи корпоративного управління довело прихильність науковців до комплексної якісно-кількісної оцінки. Щодо використовуваних інструментів оцінки, то для якісної оцінки частіше за все використовується анкетування або експертна оцінка, а для кількісної – розрахунок різноманітних показників та моделей. Використання експертної оцінки із застосуванням вагових коефіцієнтів значимості окремих складових та показників оцінки, на нашу думку, є більш прийнятним порівняно із звичайною анкетною оцінкою (на основі відповідей експертів та простого підсумовування балів, як, наприклад, рекомендовано методиками [69] та [70]), оскільки дає можливість надати більшої значимості окремим факторам при формуванні результативного показника.

Для кількісної оцінки ефективності системи корпоративного управління, на нашу думку, найбільш прийнятними є показники, засновані на отриманні певних ефектів (результатів) від діяльності органів корпоративного управління, що може бути оцінено шляхом визначення результативності діяльності банку.

Таким чином, систему корпоративного управління з метою оцінки її якості можна поділити на організаційну та економічну складову, що обумовлює проведення комплексної якісно-кількісної оцінки.

В основу оцінки якості системи корпоративного управління у підрозділі 1.2 наголошено на доцільності включення до складу рейтингової оцінки наступних аспектів: наявності/відсутності корпоративних конфліктів з ідентифікацією ключових учасників та передумов виникнення; якості діяльності окремих органів корпоративного управління; якості дотримання регламенту наглядовою радою. Тому рейтингова оцінка якості корпоративного

управління банку містить наступні складові оцінки (табл. 3.1).

Отже, на основі вищенаведеного, а також з урахуванням виявлених у розділі 1 передумов розробки методики оцінки якості корпоративного управління банківської установи, наголошуємо на важливості комплексної якісно-кількісної оцінки (рис. 3.1).

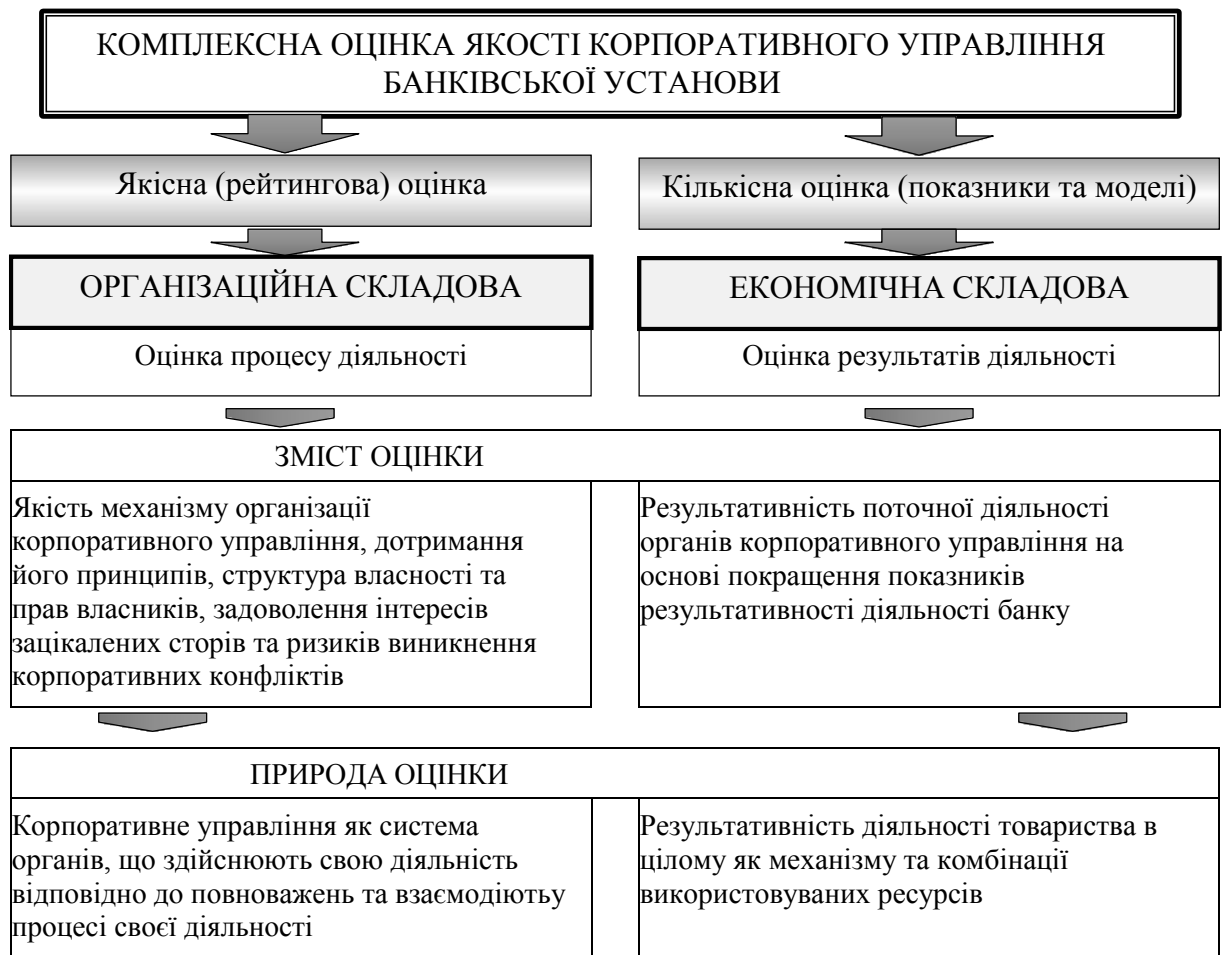


Рисунок 3.1 - Логіка комплексної оцінки якості корпоративного управління

Для кожної складової за допомогою експертного методу встановлено вагові коефіцієнти ( $p_i$ ), а коефіцієнти вагомості для окремих показників кожної складової запропонованої методики деталізовано у анкеті. Коефіцієнти вагомості розраховано постійним складом експертів, які здійснювали всі експертні розрахунки даного дослідження, з використанням методу Дельфі. Інтерпретація результатів рейтингової оцінки формуються з використанням шкали бажаності Харрінгтона [93, с.21].

Таблиця 3.1 -Результати формування бальних оцінок для складових рейтингової оцінки якості корпоративного управління

Складові оцінки	Вагові коефіцієнти ( $p_i$ )	Бали рейтингової оцінки
1 «Оцінка якості та прозорості механізму організації корпоративного управління»	0,17	17
2 «Оцінка структури власності та дотримання прав власників»	0,14	14
3 «Оцінка дотримання інших принципів корпоративного управління»	0,16	16
4 «Оцінка якості діяльності органів корпоративного управління»	0,22	22
5 «Оцінка корпоративних конфліктів»	0,21	21
- оцінка ступеня тяжкості конфлікту залежно від складу його учасників;	0,15	15
- оцінка передумов виникнення конфлікту залежно від складу його учасників.	0,06	6
6 «Оцінка якості дотримання регламенту наглядовою радою»	0,10	10
<b>ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА</b>	<b>1,0</b>	<b>100</b>

Результати інтеграції бально-рейтингових оцінок якості діяльності окремих органів корпоративного управління подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Результати інтеграції бально-рейтингових оцінок якості діяльності наглядової ради та виконавчого органу у бальну оцінку складової 4 «Оцінка діяльності окремих органів корпоративного управління» для АТ «МЕГАБАНК»

Показник	Значення, балів
Рейтингова оцінка якості діяльності наглядової ради	74,84
Рейтингова оцінка якості діяльності виконавчого органу	77,45
Сумарна рейтингова оцінка обох органів	152,29
Приведена бальна оцінка	16,8

Складову 5 «Оцінка корпоративних конфліктів» рейтингової оцінки якості корпоративного управління запропоновано здійснювати з урахуванням: оцінки ступеня тяжкості конфлікту залежно від складу його учасників; оцінки частки наявних передумов виникнення конфлікту до можливої кількості передумов

залежно від складу його учасників.

Узагальнення праць вітчизняних та зарубіжних науковців дозволило визначити ключових учасників корпоративних конфліктів та характер порушення балансу інтересів між ними (табл. 3.3). У процесі дослідження визначено, що корпоративні конфлікти можуть мати різний ступінь тяжкості залежно від ключових груп учасників (стейкхолдерів), що тягне за собою різні масштаби охоплення конфліктом та втрати банку від втягнення учасників у конфлікт.

Таблиця 3.3 - Ключові учасники корпоративних конфліктів\*

Одна сторона конфлікту	Інша сторона конфлікту	Характер конфлікту
Акціонери	Акціонери	Поява дисбалансу інтересів між окремими групами акціонерів, наприклад: між міноритарними та мажоритарними акціонерами; між корпоративним центром вертикально інтегрованого холдингу та великими «незалежними» акціонерами окремих компаній; між «старими» акціонерами, які давно володіють компанією, та новими власниками тощо.
Акціонери	Виконавчий орган	Відсутність підтримки з боку неконтролюючих акціонерів позиції генерального директора – «ставленника» акціонерів; конфлікт між контролюючими акціонерами та «старим» виконавчим директором, що має репутацію «незмінного» керівника.
Акціонери	Арбітражні керуючі	Суперечки, що виникають між акціонерами та арбітражними керуючими під час провадження справи про банкрутство.
Акціонери	Недружні поглиначі	Існування потенційної загрози рейдерського захоплення та подальшого контролю.
Виконавчий орган	Трудовий колектив	Згуртований трудовий колектив невдоволений новим генеральним директором, виконавчим органом в цілому та його політикою.
Кількість груп учасників три і більше		Порушений баланс інтересів більшості учасників корпоративних відносин, що призводить до «війни всіх проти всіх».

\* Узагальнена на основі [17; 32; 42; 50; 57; 87; 97; 101 та ін.]

Запропоновано при оцінці відсутності конфліктів різного ступеня тяжкості у системі рейтингової оцінки якості корпоративного управління присвоєння максимального балу (15 балів) установі, на якому в оцінюваному

періоді корпоративні конфлікти відсутні. У випадку наявності одного або декількох конфліктів запропоновано урахувати ступінь тяжкості таких конфліктів залежно від складу їх учасників. В залежності від відсутності конфліктів різного ступеня тяжкості банк отримує за даною шкалою бали від 15 до 0. Максимальна кількість балів характеризує відсутність конфліктів, а 0 – втягнення у конфлікт усіх учасників корпоративних відносин (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Розподіл бальних оцінок щодо залученості учасників корпоративних відносин у корпоративні конфлікти залежно від відсутності конфліктів різного ступеня тяжкості

Ступінь тяжкості конфлікту	Учасники корпоративних конфліктів	Бальна оцінка	Обґрунтування бальної оцінки
Корпоративний конфлікт взагалі відсутній	-	15	-
Легкий	Виконавчий орган та трудовий колектив	12	Легкий ступінь корпоративного конфлікту, який носить здебільшого ознаки трудового конфлікту, оскільки прямим чином не зачіпає інтереси акціонерів
Середній	Органи корпоративного управління (всередині органів або між ними)	9	Конфлікт всередині однієї групи учасників корпоративних відносин, що не поширюється на інтереси інших груп учасників
Тяжкий	Акціонери (групи акціонерів)	6	Конфлікт всередині однієї групи учасників корпоративних відносин, що не поширюється на інтереси інших груп учасників, але зачіпає інтереси власності
Критичний	Акціонери та органи корпоративного управління	3	Конфлікт, який виходить за межі учасників однієї групи інтересів.
Катастрофічний	Конфлікт між будь-якими трьома і більше групами учасників корпоративних відносин (конфлікт типу «війна всіх проти всіх»)	0	Конфлікт, до якого залучено більше двох учасників, стає більш загрозливим та масштабним за обсягами залучення конфліктуючих сторін

Бальна оцінка за відсутність у банківській установі корпоративних конфліктів виставляється наступним чином:

- якщо в установі відсутні корпоративні конфлікти зі ступенем

тяжкості вище, ніж легкий, а саме: середній, тяжкий, критичний і катастрофічний, то в бальну оцінку відсутності корпоративних конфліктів зараховується 12 балів;

- якщо в установі відсутні корпоративні конфлікти зі ступенем тяжкості вище, ніж середній, зараховується 9 балів;

- якщо в установі відсутні критичний і катастрофічний корпоративні конфлікти зі ступенем тяжкості вище, ніж тяжкий, зараховується 6 балів; якщо в установі відсутній катастрофічний корпоративний конфлікт, зараховується 3 бали;

- якщо в установі наявні корпоративні конфлікти катастрофічного ступеня тяжкості, зараховується 0 балів.

Якщо в установі наявні декілька видів корпоративних конфліктів зрізною бальною оцінкою згідно табл. 3.4, у рейтинг пропонується зараховувати менший із отриманих балів, тобто за умовами конфлікту найбільшого ступеня тяжкості. Основне ядро суперечностей у корпоративних відносинах становить неспівпадіння економічних інтересів різних суб'єктів корпорації – власників та найманих менеджерів. «Розмивання» прав власності послаблює можливості контролю акціонерів над діяльністю менеджменту та посилює контроль менеджменту над власністю корпорації. При цьому позиції власників і менеджерів можуть мати різні варіанти: менеджери без акцій або з невеликою кількістю акцій та розпорошені акціонери; декілька великих мажоритарних акціонерів та менеджери без акцій; контролюючий власник-менеджер і міноритарії-актсайдери і т.д.

Індикатором якості корпоративних відносин є частота проявів конфліктів інтересів, а однією з основних причин – різноспрямованість механізмів взаємодії інтересів, прав та відповідальності їх учасників.

Так, акціонери зацікавлені у високих дивідендах, зростанні вартості акцій, що базуються на зростанні прибутку, а інтереси топ-менеджменту відштовхуються від рівня їх заробітної плати. Відповідно, чим вища заробітна плата менеджерів, тим менше прибуток акціонерів (за інших незмінних умов).

Не варто також забувати, що наглядова рада банківської установи також може виступати учасником корпоративного конфлікту інтересів. З одного боку, практика вітчизняних банків доводить її жорстку підконтрольність зборам акціонерів, які диктують свої умови отримання корпоративних вигід та формують стратегію розвитку установи замість наглядової ради.

З іншого боку, наглядова рада зацікавлена у стабільності менеджменту, оцінку діяльності якого вона проводить, оскільки представники менеджменту є у наглядових радах більшості вітчизняних банків. У той же час, наявність у складі наглядової ради представників виконавчого органу зменшує об'єктивність їх думок при проведенні оцінки. Відсутність у складі наглядової ради незалежних директорів призводить до ситуації, коли інсайдери контролюють самі себе, а поява кожного додаткового незалежного директора також може стати причиною конфлікту інтересів.

Загалом же, основні причини конфліктів інтересів у корпоративних відносинах можна звести до наступних (табл. 3.5). Інформація з таблиці 3.5 свідчить, що участь наглядової ради у конфлікті інтересів по більшості проблем носить двоїстий характер, демонструючи схожість у окремих випадках з інтересами зборів акціонерів, а в інших – з виконавчим органом.

Таблиця 3.5 - Причини конфліктів інтересів основних учасників корпоративних відносин\*

Проблема	Збори акціонерів	Виконавчий орган	Наглядова рада
Стратегія	Довгострокова	Короткострокова	Довгострокова
Імідж корпорації	Орієнтація на економію	Орієнтація на витрати	Орієнтація на витрати
Відношення до ризику	Ризик по рішенням, прийнятим виконавчим органом, у межах всієї власності	Ризик по рішенням у межах винагороди	Ризик по рішенням у межах винагороди
Ефективне використання прибутку	Капіталізація вартості та дивіденди	Збільшення власного впливу у корпорації та власного благополуччя	Збільшення власного впливу у корпорації та власного благополуччя
Відношення до корпорації	Як до одного із джерел доходів	Як до єдиного джерела доходів	Як до одного із джерел доходів
Стимули до	Отримання прибутку,	Зростання власного	Зростання власного

поглинання інших суб'єктів	не нижчого за існуючий або за бажану норму прибутковості	впливу на рівні влади	впливу на рівні контролю
Відношення до продажу корпорації	За достатньої премії - позитивне	Скоріше негативне	Скоріше нейтральне

\* Довповнено автором на основі [47, с.43]

Не дивлячись на те, що інтереси учасників корпоративних відносин мають різновекторну направленість, пов'язану із суперечністю цілей, інтересів, цінностей та відповідальності, науковцями здійснюються спроби пошуку точок їх перетину у напрямку балансування та оптимізації [47].

На нашу думку концепція, сформована з трьох основних ланок управління, утворює в певному вигляді трикутник корпоративних відносин на підприємстві – «акціонери – наглядова рада – менеджмент» (рис. 3.2), якість взаємодії якого є ключовим показником ефективності роботи акціонерного товариства в довгостроковій перспективі.

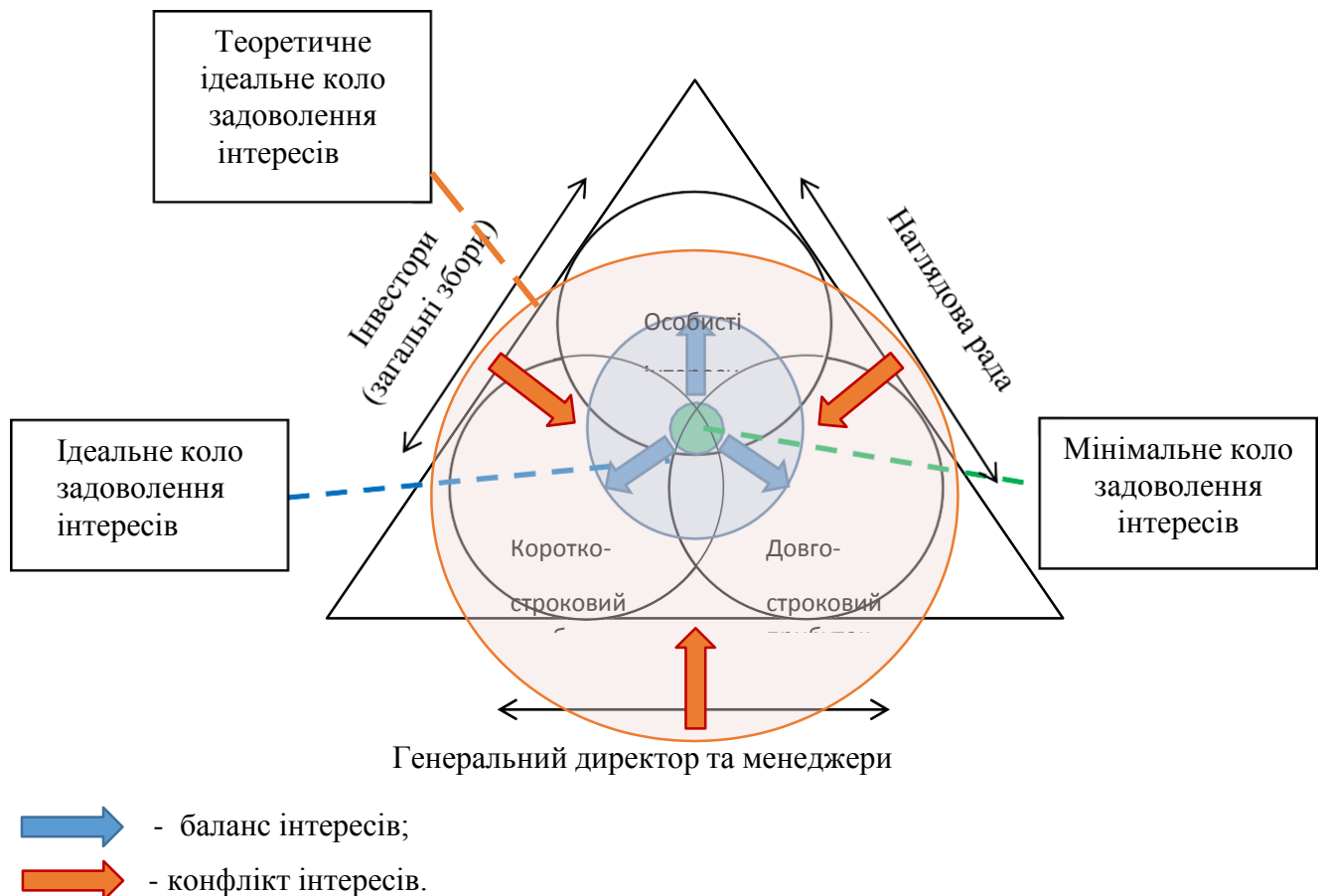


Рисунок 3.2 - Трикутник балансу інтересів корпоративних відносин у банківській установі «акціонери – наглядова рада - менеджмент»

Як показано на рисунку, врегулювати потреби та бажання кожного з учасників трикутника, наближені до ідеального кола задоволення інтересів, проблематично в рамках банку, але можливо.

Мінімальне коло задоволення інтересів приблизно однакове для всіх вітчизняних акціонерних товариств, у той час. Ідеальне коло не може задовольняти інтереси всіх учасників у повній мірі (теоретичне ідеальне коло), а знаходиться у проміжку між мінімальним та теоретичним ідеальним колом.

Результати оцінки якості корпоративного управління за складовою «Оцінка корпоративних конфліктів» на АТ «МЕГАБАНК» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Узагальнені результати оцінки корпоративних конфліктів на АТ «МЕГАБАНК» за запропонованою методикою

Елементи оцінки	Результат оцінки для банку	Кількість балів
1. Оцінка ступеня тяжкості конфлікту залежно від складу його учасників	Легкий ступінь тяжкості (виконавчий орган та трудовий колектив)	12
2. Оцінка відсутності передумов виникнення конфліктів, у т.ч.:	-	5,7
2.1. Виконавчий орган та трудовий колектив	$6 \times 1 \times 0,3$	1,8
2.2. Органи корпоративного управління	$6 \times (5/6) \times 0,25$	1,25
2.3. Акціонери (групи акціонерів)	$6 \times (20/21) \times 0,2$	1,14
2.4. Акціонери та органи корпоративного управління	$6 \times (4/4) \times 0,15$	0,9
2.5. Конфлікт між трьома і більше групами учасників корпоративних відносин	$6 \times (17/18) \times 0,10$	0,57
Разом	X	17,7

За результатами проведеної оцінки АТ «МЕГАБАНК» набрав 17,7 балів із 21.

Складова 6 «Оцінка якості дотримання регламенту наглядовою радою» здійснюється з урахуванням ключових груп компетенцій її членів. Дослідження основних компетенцій наглядової ради, визначених у Принципах корпоративного управління [73], дозволило сформувати п'ять ключових груп

таких компетенцій: стратегічні, кадрові, компетенції значних правочинів, організаційні та антикризові. Таке групування обумовлене наступним чином: по-перше, у розрізі компетенцій наглядової ради є такі, які покликані скоординувати діяльність наглядової ради у напряму розробки такоригування стратегічного розвитку АТ «МЕГАБАНК». Такі компетенції ми і визначили стратегічними; по-друге, ряд компетенцій наглядової ради присвячено вирішенню питань обирання та припинення повноважень інших органів корпоративного управління (крім зборів акціонерів), слідкування за належним виконанням ними своїх функцій, встановлення їм винагороди. Такі компетенції названо нами кадровими; по-третє, є низка компетенцій, що покликані приймати рішення про вчинення значних правочинів. Такі компетенції виокремлено у групу значних правочинів; по-четверте, наглядова рада також виконує компетенції з вирішення питань, пов'язаних з організацією зборів акціонерів та подібних аспектів діяльності. Це організаційні компетенції; по п'яте, нестабільність внутрішнього та зовнішнього середовища, їх ризикованість вимагають від підприємства постійної уваги до питань антикризового управління, яка особливо загострюється у період кризових ситуацій. Відповідно можемо виділити у складі компетенцій наглядової ради антикризові компетенції.

Зауважимо, що Т. Калита оцінку якості управління організацією пропонує здійснювати за допомогою методу розпізнавання образів, тобто шляхом порівняння оцінюваної структури характеристик і показників (за визначений період) з їх нормативною структурою значень. Згідно з цим методом, якість управління може оцінюватись кількісною характеристикою ступеня схожості нормативної та фактичної структури показників, що і взято нами за основу побудови методики кількісної оцінки якості діяльності наглядової ради з позиції дотримання регламенту [104].

Таким чином, якість діяльності наглядової ради у досліджуваному періоді може бути оцінена з позиції дотримання нею встановлених (або розрахованих) нормативів часу, відведених на виконання конкретних видів робіт. Відхилення

фактично витраченого часу на виконання окремого виду робіт від нормативного (розрахункового) вважається головним індикатором зменшення якості діяльності наглядової ради з позиції дотримання регламенту.

У процесі оцінки пропонується урахувувати той факт, що негативним для наглядової ради є лише недовиконання норм відведеного часу, у той час як перевитрати часу прирівнюються до норми, оскільки весь запланований час для виконання компетенцій було використано в повній мірі, а також додатково було приділено увагу конкретним питанням.

Отримане значення показника якості діяльності члена наглядової ради, враховує відносну величину дотримання витрат часу на виконання ним своїх компетенцій (повноважень) по кожній з груп компетенцій чи видів робіт у межах групи компетенцій. Оцінка дотримання регламенту наглядовою радою у процесі її поточної діяльності є внутрішньою оцінкою, що проводиться одним із членів наглядової ради, на якого покладено відповідні обов'язки. Облік витрат часу на виконання членами наглядової ради своїх повноважень, у тому числі у розрізі ключових груп компетенцій, покладено на виконуючого обов'язки секретаря наглядової ради. Інтерпретацію значень отриманого показника якості дотримання регламенту запропоновано здійснювати з використанням шкали Харрінгтона (табл. 3.7).

Таблиця 3.7- Інтерпретація рівнів оцінки якості дотримання регламенту наглядовою радою (розроблено автором з використанням [93])

Шкала Харрінгтона	Рівень якісної оцінки відповідно до рівня бажаності Харрінгтона
0,8-1,0	Відмінний
0,63-0,8	Добрий
0,37-0,63	Задовільний
0,2-0,37	Незадовільний
0,0-0,2	Дуже незадовільний

Результати оцінки якості дотримання регламенту наглядовою радою АТ «МЕГАБАНК» наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Усереднена оцінка якості діяльності наглядової ради АТ

«МЕГАБАНК» у 2020 році за запропонованою методикою

Групи компетенцій	Значення $t_i$ , людино-годин		$t_i \text{ факт}$ $f(t_i \text{ норм})$
	нормативне	фактичне	
Стратегічні ( $t_1$ )	42	40	0,952
Кадрові ( $t_2$ )	16	18	1
Компетенції значних правочинів ( $t_3$ )	18	15	0,833
Організаційні ( $t_4$ )	25	28	1
Антикризові ( $t_5$ )	17	21	1
			$K_{як} = 0,957$

За отриманими даними зроблено висновок про виконання членами наглядової ради АТ «МЕГАБАНК» стратегічних компетенцій на 95,2% та компетенцій значних правочинів – на 83,3%, що в сукупності призвело до виконання нормативу часу на розглядання сукупності цих компетенцій на 95,7%. Деталізація питомої ваги окремих видів робіт у складі видів компетенцій дозволяє також оцінювати якість виконання кожної з таких груп компетенцій за видами робіт. Інтеграція отриманих результатів оцінки якості дотримання регламенту діяльності наглядовою радою у рейтингову оцінку якості корпоративного управління здійснюється з урахуванням балу, відведеного для даної складової у загальному рейтингу (10 балів), а також отриманого значення  $K_{як}$  множенням останнього на 10 балів.

Отже, розроблений методичний підхід до оцінювання якості діяльності наглядової ради АТ «МЕГАБАНК», на відміну від існуючих, урахує також фактор дотримання на її засіданнях регламенту роботи у частині розглядання стратегічних, організаційних, кадрових, антикризових питань та надання дозволу на виконання значних правочинів. Це дозволяє додатково оцінити якість діяльності наглядової ради з точки зору достатності витрат часу її членами на кожну із основних компетенцій.

Результати розрахунку рейтингової оцінки якості корпоративного управління для АТ «МЕГАБАНК» наведені у розрізі окремих складових – у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Узагальнені результати рейтингової оцінки якості корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК»

Складові та блоки оцінки	Норматив, балів	Фактичні значення, балів	Недовиконання нормативу		Фактичне значення у відсотках до нормативного	
			абсолютне (+,-)	відносне (%)	%	інтерпретація згідно шкали Харрінгтона
Складова 1 «Оцінка якості та прозорості механізму організації корпоративного управління»	17	7,3	9,7	57,06	42,94	Задовільний
Складова 2 «Оцінка структури власності та дотримання прав власників»	14	6,8	7,2	51,43	48,57	Задовільний
Складова 3 «Оцінка дотримання інших принципів корпоративного управління»	16	6,4	9,6	60	40,00	Задовільний
Складова 4 «Оцінка якості діяльності окремих органів корпоративного управління»	22	16,8	5,2	23,64	76,36	Добрий
Складова 5 «Оцінка корпоративних конфліктів»	21	17,8	3,2	15,24	84,76	Відмінний
Складова 6 «Оцінка якості дотримання регламенту наглядовою радою»	10	9,6	0,4	4	96,00	Відмінний
Разом	100	64,7	35,3	35,3	64,70	Добрий

Отже, за результатами оцінки якості корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК» набрало 64,7 балів зі 100, що за шкалою з табл. 3.7 відповідає доброму рівню якості. При цьому у розрізі окремих складових переважає задовільний рівень якості. На відмінному рівні у товариства ситуація з корпоративними конфліктами та регламентом роботи наглядової ради, а на доброму – якість діяльності органів корпоративного управління».

Таким чином, розроблена методика оцінки якості корпоративного управління, окрім відомих складових оцінки, включає аспекти діяльності органів корпоративного управління, якість управління корпоративними конфліктами та якість дотримання регламенту наглядовою радою. Це дозволяє отримати більш уточнений показник якості корпоративного управління, що ураховує практичні аспекти діяльності органів корпоративного управління. Отже, поєднання кількісної та якісної оцінки вносить саму процедуру та результати такої оцінки на якісно новий рівень, дозволяючи визначити не тільки якість процесної складової корпоративного управління, але і результативної.

### **3.2 Удосконалення системи формування органів корпоративного управління банківською установою**

Дослідження існуючих на сьогодні ключових органів у системі корпоративного управління дало можливість з'ясувати цілу низку проблем, пов'язаних як з функціонуванням таких органів, так і з їх кадровою підготовкою. Проведений аналіз наукових праць показав, що у цілій низці випадків є спроби створення відособлених незалежних відділів управління у складі АТ «МЕГАБАНК», які б додатково допомагали системі корпоративного управління товариством та товариству в цілому ефективно функціонувати. У цьому контексті можемо виділити три блоки наукових досліджень у цьому напрямку:

1) дослідження існуючих проблем органів корпоративного управління, розробка шляхів їх вирішення в найбільш загальному вигляді за незмінного складу і процедури взаємодії цих органів [17; 58; 75 та ін.];

2) дослідження існуючих проблем органів корпоративного управління, розробка шляхів їх вирішення при незмінності самих органів зі зміною взаємозв'язків та процедури взаємодії [32; 34; 87; 101 та ін.];

3) дослідження існуючих проблем органів корпоративного управління, розробка шляхів їх вирішення на основі зміни не тільки взаємозв'язків між ними та процедури взаємодії, але і шляхом удосконалення самого складу органів системи корпоративного управління (введення нових проєктів, підрозділів, програм тощо) [3; 15; 20; 48 та ін.].

На нашу думку, існуючий на сьогодні досвід функціонування системи корпоративного управління (як у світовій, так і вітчизняній практиці) показав, що як існуючий склад органів корпоративного управління, так і система взаємозв'язків між ними потребують подальшого удосконалення у відповідності з вимогами сучасних умов господарювання та потреб ринку. Відповідно з цим, підтримуємо науковців третього напрямку досліджень та пропонуємо у цьому контексті розглянути можливість перегляду існуючого складу органів корпоративного управління. Ризик некваліфікованості та невідповідності вимогам у виконавчого органу управління суттєво нижчий від акціонерного. Оскільки, при вертикальній структурі управління відбувається відсів некомпетентних претендентів та ухвалення лише найкращих кандидатів на управлінські посади підприємства.

Але з боку якісного складу виконавчого органу існують інші суттєві загрози для банку:

1) шахрайство менеджерів шляхом використання фіктивних підприємств, цін, показників та інших можливостей, через які при відсутності контролю можливо знизити прибуток, дивіденди чи зовсім не виплачувати їх у банку; існує також загроза невиконання менеджментом інших своїх зобов'язань перед акціонерами установи та іншими суб'єктами господарювання;

2) сприймання проблемного питання в упередженій формі, яке сформувалось на основі особистої неприязні без урахування об'єктивних факторів, що зумовлює прийняття недоцільних рішень і висновків; керівник, який у прийнятті рішень не керується прагненням до об'єктивності, знижує ефективність праці підлеглих і банку в цілому;

3) ймовірність втрати зв'язку з навколишнім світом через надмірну концентрацію на внутрішніх проблемах банку; топ-менеджери повинні тримати баланс у вирішенні внутрішніх і зовнішніх питань діяльності банку;

4) превалювання особистих інтересів керівника над колективними, у результаті чого трапляються випадки, коли такі особисті інтереси можуть бути спрямовані на отримання: влади, повноважень, бажання реалізації неприбуткових проєктів, зневага до прав акціонерів тощо.

Усвідомлюючи перелічені загрози та інші можливості нехтування правами акціонерів, останні передають контрольну і стратегічну функцію на підприємстві довіреним особам в наглядових органах влади.

На нашу думку, а також ураховуючи думки провідних фахівці у галузі управління некомпетентність акціонерів чи їх представників, які займають чи претендують займати керуючі посади у наглядовій раді, може проявлятися через наступні види некомпетентності:

1) професійна некомпетентність – нездатність посадової особи до реалізації свого кола повноважень і обов'язків, відсутність володіння знаннями і досвідом у певній галузі. Професійна компетентність – це єдність його теоретичної і практичної спроможності до здійснення ефективної діяльності, відсутність якої призводить до неправильних висновків, рішень, та негативних наслідків;

2) аналітична некомпетентність – невміння посадової особи проводити розподіл проблемного питання на складові, осмислювати взаємодію кожного елемента з іншими в рамках загальної структури та знаходити способи оптимального вирішення проблемного питання;

3) емоційна некомпетентність – неспроможність або низька спроможність

посадової особи до емоційного самоконтролю, що призводить до втрати поваги співробітників та втрату кваліфікованих кадрів, через: емоційний тиск, зневагу, відсутність манер та самоконтролю у керівника;

4) фізична некомпетентність – неспроможність посадової особи обіймати посаду за станом здоров'я. Людина, яка займає одну з керівних посад на підприємстві, схильна до фізичних і психологічних перевантажень, стресових ситуацій, що у свою чергу, може впливати на її продуктивність праці. У відповідності з цим, вона повинна мати відповідний рівень здоров'я для довготривалої праці на керівній посаді в банку;

5) соціальна некомпетентність – відсутність у посадової особи розуміння важливості взаємодії установи з соціумом, яка може призвести до суттєвих збитків, оскільки керівництво повинно брати до уваги стереотипи і склад мислення всіх учасників оточуючого економічного середовища;

6) етична некомпетентність – неспроможність репрезентувати головні регуляції дій посадової особи, закріплені у звичках, традиціях, принципах життя та професійній діяльності, діях, учинках, психічних станах і професійних якостях, а також не забезпечує вибір нею свідомої етичної поведінки згідно з професійно-етичними нормами;

7) комунікативна некомпетентність – відсутність вміння налагоджувати відносини з іншими людьми через: стереотипи по відношенню до людей або ситуацій; упереджене ставлення до незвичних ситуацій; схильність до нехтування фактів; ухвала рішень без відповідних на те підстав; нелогічність; помилковий вибір загальної стратегії і тактики ведення спілкування. Посадова особа з такими схильностями, як правило, не може ефективно контактувати з оточуючими, що призводить до непорозуміння та конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Таким чином, наглядова рада може вважатися необхідним прошарком, який контролює і координує діяльність інвесторів і менеджерів в банківських установах. З одного боку вона виступає кваліфікованими і неупередженими представниками банку, слідкуючи за дотриманням прав, інтересів і отримання дивідендів установи. З іншого боку наглядова рада є представником

менеджерів, представляючи інтереси, потреби і пропозиції виконавчого органу на загальних зборах.

В найбільш загальному розумінні кадровий резерв прийнято визначати як: групу робітників, потенційно здатних до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, які пред'являються посадою того чи іншого рангу, а також пройшли відбір та систематичну цільову кваліфікаційну підготовку [21, с.57]; лінійних та функціональних керівників, інших працівників організації, що володіють навичками управлінської діяльності, а також молодих фахівців з високим потенціалом, відібраних на основі вимог, пропонованих до керівних посад різного рівня, та таких, що претендують на заняття керівних посад у майбутньому при появі відповідних вакансій [66].

Як влучно наголошує І. Антонець, у сучасних умовах соціально-економічного розвитку практична важливість та актуальність формування кадрового резерву зумовлені посиленням конкурентної боротьби за кваліфіковану робочу силу на ринку праці [1, с.122]. На сьогоднішній день досить розповсюдженим явищем є формування кадрового резерву виконавчого органу банку, але не менш важливого значення набуває також створення кадрового резерву наглядової ради банківської установи.

І. Аксьонов серед низки переваг, що отримує компанія та її акціонери у результаті проведення оцінки діяльності наглядової ради, відзначає створення ефективної системи навчання членів ради директорів, що також може розглядатися нами як варіант створення кадрового резерву даного органу корпоративного управління [4].

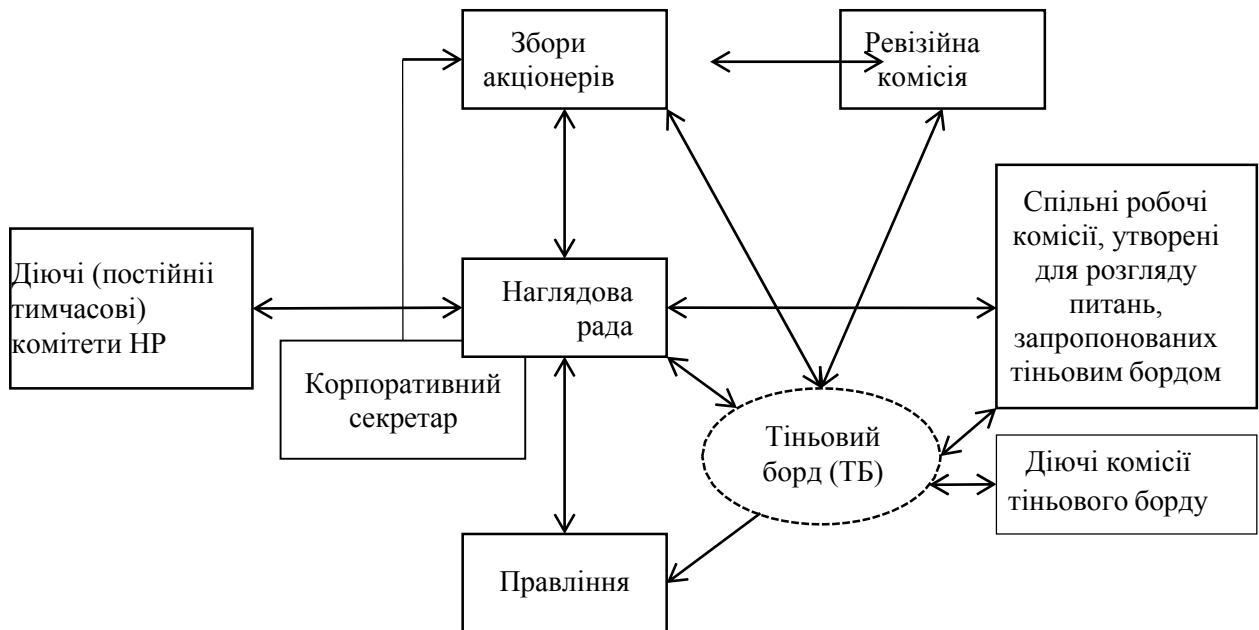
Дж. Баллоу у праці [88] також наголошує, що формування кадрового резерву наглядової ради має бути спланованим процесом, що відбувається постійно. На його думку, плани передбачають створення висококваліфікованої ради, а постійний набір кадрів – це процес, який втілює план у життя. Саме чинник постійності дозволяє шукати кращих талантів для постійного «покращення здоров'я та стійкості організації».

Оскільки наглядова рада є органом зі щорічним обранням або переобранням кандидатів на загальних зборах, то акціонерам варто більш

якісно підходити до вибору кандидатів до складу цього органу. Загальновідомими важливими чинниками при виборі кандидата до наглядової ради є: наявність високого рівня знань, кваліфікації та досвіду, необхідних для виконання своїх професійних обов'язків, приділяючи роботі у наглядовій раді достатню кількість часу [59]; спеціальна освіта з питань корпоративного управління, володіння базовими навичками фінансового (економічного) аналізу або набуття їх під час перебування на посаді, репутація та вік кандидата, наявність потенційного конфлікту інтересів [7, с.25]; фінансові, правові та галузеві знання і навички, кваліфікація та досвід, необхідні для виконання своїх посадових зобов'язань з приділенням цьому достатньої кількості часу [41, с.42].

На нашу думку, перспективний кандидат до наглядової ради має також володіти необхідним виробничим, управлінським чи іншим видом досвіду, що дає йому можливість виступати в ролі експерта в певному напрямку діяльності, мати високий інтелектуальний рівень, здатність до управлінської діяльності, ведення ділових паперів тощо. Крім того, для претендента на дану посаду вітається практика набуття досвіду корпоративного управління в діяльності інших установ та досвід наукової діяльності.

Отже, актуальність формування в системі органів корпоративного управління додаткового дорадчого органу, який пропонуємо називати «Тіньовий борд» (Shadow board) за аналогією Тіньового уряду Великобританії, є беззаперечною. Даний орган наділений правом дорадчого голосу на засіданнях наглядової ради, а також функціонує самостійно поряд з наглядовою радою, виступаючи її прототипом та розглядаючи питання з її компетенцій, рекомендуючи свої рішення у якості пропозицій на розгляднаглядової ради. На рисунку 3.6 зображено місце і взаємодія тіньового борду з іншими органами системи корпоративного управління. Пунктирне коло на рисунку навколо тіньового борду вказує на його умовну (альтернативну) належність до органів корпоративного управління, оскільки члени тіньового борду не наділені повноваженнями з прийняття рішень, не несуть відповідальності за свої пропозиції, а також їх діяльність у більшості випадків не передбачає отримання винагороди, про що мова піде нижче.




 - додатковий робочий орган

Рисунок 3.5 - Місце тіньового борду в системі органів корпоративного управління банківською установою

Як видно з рисунку 3.5, замість комітетів наглядової ради пропонується також створення спільних робочих комісій з членів наглядової ради та тіньового борду для розгляду питань, запропонованих останнім. Такі комісії мають сприяти більш дієвому реагуванню наглядової ради на пропозиції дорадчого органу, оскільки він активно взаємодіє з його представниками (веде спільне обговорення питань і проблемних ситуацій, виробляє узгоджені рішення і пропозиції, отримує від ініціаторів пропозицій додаткову корисну інформацію тощо).

В окремих випадках наглядова рада може акцентувати увагу тіньового борду на доцільності більш агресивної спрямованості при прийнятті рішень. В цьому напрямку досить дієвим вбачається використання механізму стратегічного менеджменту, а саме розгляд консервативних та агресивних стратегій прийняття рішень. Як відомо, консервативна стратегія прийняття рішень проявляється у обережній поведінці особи, що приймає рішення, та

зводиться до вибору найкращого варіанту з найгірших, а агресивна – у більш радикальній та невиваженій (більш ризикованій) поведінці особи при прийнятті рішень.

Якщо розглядати діяльність наглядової ради з позиції управлінських рішень, що нею приймаються, то її можна вважати більш консервативною. Це проявляється в тому, що на прийнятті рішень може чинити вплив залежність від акціонерів, які їх призначили, а також міра відповідальності за прийняття таких рішень. Відповідно, зростає обережність у прийнятті таких рішень.

З іншого боку, можливий варіант характеру прийняття рішень – агресивний. При цьому індивіди більш схильні приймати агресивні рішення у випадку зменшення залежності від певних факторів середовища (в даному випадку тиску акціонерів) та зменшення міри відповідальності за прийняті рішення.

Обидві розглянуті стратегії прийняття рішень є крайніми формати прояву управлінських якостей з відповідними перевагами і недоліками. Для усунення останніх зазвичай рекомендують приймати рішення більш помірною (оптимальною) характеру, не вдаючись у крайності.

Відповідно, у межах даного дослідження з метою усунення вказаного недоліку консерватизму прийняття рішень наглядовою радою можна спробувати в рамках формування майбутнього кадрового резерву запропонувати створення в системі органів корпоративного управління відповідної групи осіб (робочого органу), якому були б створені умови для прийняття більш агресивних рішень і формування на цій основі агресивних пропозицій. Такими умовами можуть бути: зменшення впливу (тиску) акціонерів на характер пропозицій, а також міри відповідальності у випадку негативних наслідків реалізації запропонованих пропозицій.

Отже, в практичній діяльності системи органів корпоративного управління пропонується органічне поєднання консервативної стратегії наглядової ради та агресивної стратегії такого органу, що може бути виражене моделлю, представленою на рисунку 3.6.

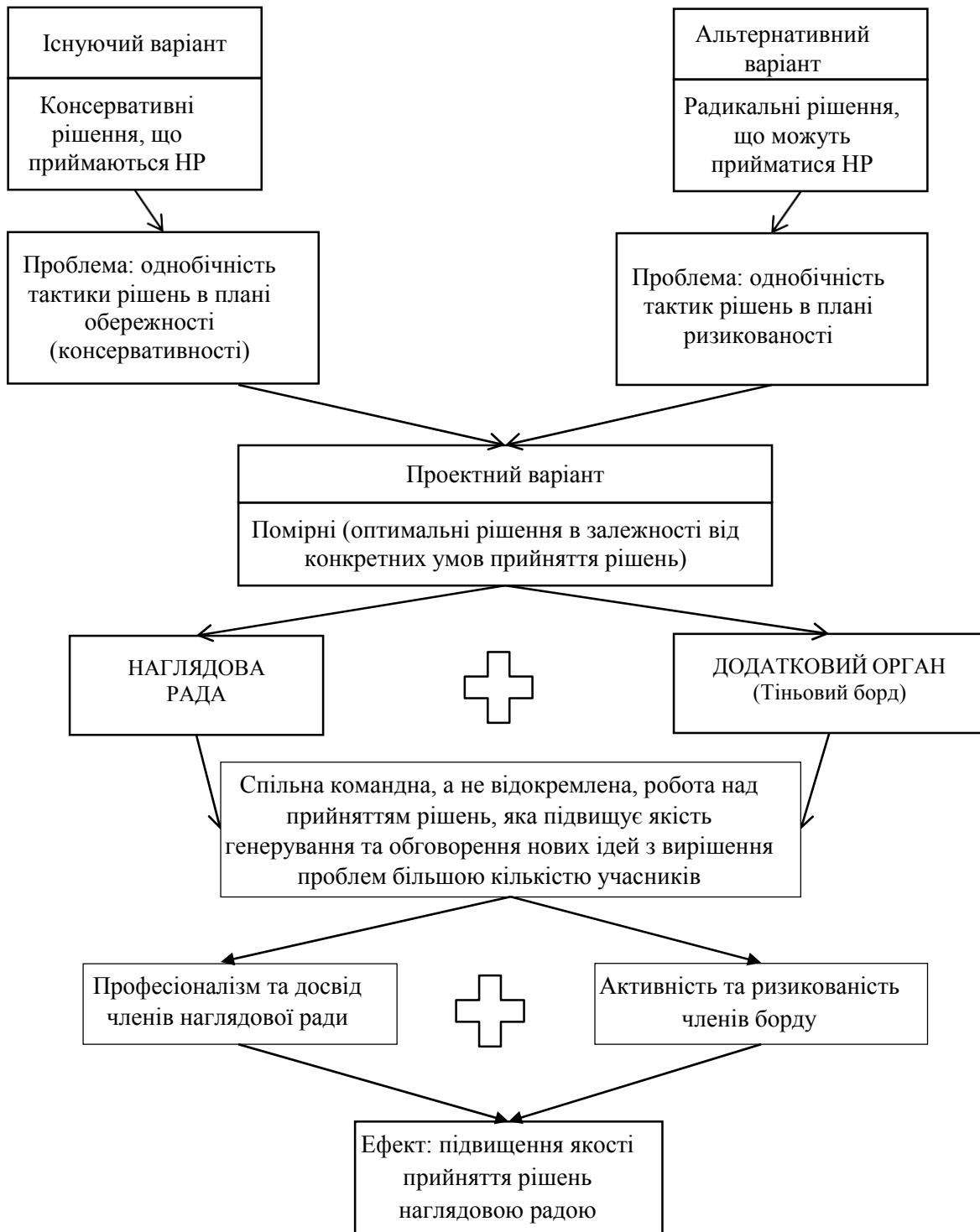


Рисунок 3.6 - Модель синергії консервативної та агресивної стратегії прийняття рішень наглядовою радою банківською установою з використанням додаткового робочого органу (тіньового борду)

Виходячи з наведеної на рисунку 3.6 синергії консервативної та агресивної стратегій отримується додатковий ефект у вигляді підвищення якості прийняття рішень наглядовою радою. Справа в тому, що більш

агресивні (радикальні) рішення у ряді випадків можуть бути більш корисними, ніж консервативні, і навпаки (що залежить від конкретних факторів середовища, рівня їх ризикованості та можливостей реалізації). Тому варто у кожному конкретному випадку зважувати вказані моменти не обмежуватися лише консервативними рішеннями, які зазвичай, приносять менший ефект, адже ризик в окремих випадках може бути виправданим. Відповідно до цього, використовуючи лише консервативну стратегію у прийнятті рішень, наглядова рада ризикує втратити додаткові можливості підвищення ефективності системи корпоративного управління, а також стратегічного розвитку банку.

Зазначимо, що консерватизм діяльності наглядової ради здебільшого продиктований її сильною залежністю від інсайдерів та їх впливом на прийняття радою рішень: фактично наглядовій раді диктують умови прийняття таких рішень. Оскільки даний факт виділено як одна зі специфічних ознак національної моделі корпоративного управління, не притаманна цивілізованому світу, важливо усунути даний недолік, надавши політиці прийняття рішень більше свободи дій та агресивності. Діяльність тіньового борду аналогічно діяльності наглядової ради спрямовується на вирішення п'яти ключових груп питань: стратегічні, кадрові, значних правочинів, організаційні та антикризові. У відповідності з цим, запропонований орган надасть можливість підвищити якість стратегічної та контрольної функцій наглядової ради на підприємстві.

Поліпшення ефективності діяльності наглядової ради буде базуватися на пропозиціях учасників тіньового борду, а також способів вирішення проблемних питань в системі корпоративного управління. Крім того, буде забезпечено формування кадрового резерву для наглядової ради, оскільки учасники тіньового борду стануть підготовленими фахівцями для вирішення питань, що входять до компетенції наглядової ради. Відповідно, за умови подальшого обрання члена тіньового борду членом наглядової ради останній стає більш корисним для банку (вже має практичний досвід роботи в умовах,

наближених до умов роботи у наглядовій раді, а також повністю володіє станом справ установи та протягом певного часу вже є довіреною особою акціонера), ніж представник акціонера, призначений без відповідної підготовки в такий спосіб. Проводячи умовну аналогію між наглядовою радою та тіншовим бордом, можна також виділити наступні їх спільні та відмінні риси (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Спільні та відмінні риси в діяльності наглядової ради та тіншового борду

НАГЛЯДОВА РАДА	ТІНШОВИЙ БОРД
<b>Спільні риси:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Схожі умови праці (створення комітетів, схожість процедур головування та засідань, наявність процедури оцінки).</li> <li>2. Схожі умови отримання винагороди.</li> <li>3. Розробка та коригування стратегічного розвитку підприємства.</li> <li>4. Контроль за виконанням виконавчим органом своїх функцій.</li> <li>5. Розробка та вирішення питань, пов'язаних з антикризовим менеджментом.</li> </ol>	
<b>Відмінні риси:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консервативна стратегія прийняття рішень.</li> <li>2. Посадові особи.</li> <li>3. Несуть відповідальність за результати своєї діяльності.</li> <li>4. Мають важелі впливу на інші органи корпоративного управління.</li> <li>5. Законодавчо регламентована обов'язковість створення в акціонерних товариствах з кількістю акціонерів - власників простих акцій 10 осіб і більше.</li> <li>6. Оцінка ефективності діяльності органу за чотирма напрямками (органу в цілому, голови, комітетів, окремих членів).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Агресивна стратегія прийняття рішень.</li> <li>2. Непосадові особи.</li> <li>3. Не несуть відповідальність за результати своєї діяльності.</li> <li>4. Не мають важелів впливу на інші органи корпоративного управління.</li> <li>5. Створення з ініціативи та за бажанням акціонерів.</li> <li>6. Оцінка виключно кожного члену органу.</li> </ol>

Хоча кількість відмінних рис між даними органами і перевищує кількість спільних, проте основна причина такої відмінності полягає лише у відсутності у тіншового борду назви повноважень та відповідальності за результати своєї діяльності. В цілому ж діяльність тіншового борду є досить схожою з діяльністю наглядової ради за процедурою засідань, розроблення і

прийняття рішень, виконанням стратегічної та контрольної функцій.

### **Висновки до розділу 3**

1. У процесі дослідження визначено доцільність інтеграції рейтингових оцінок якості діяльності органів корпоративного управління до рейтингової оцінки якості корпоративного управління. Це дає можливість розробити більш коректний показник рейтингової оцінки якості корпоративного управління з урахуванням результатів роботи його органів. Розроблено алгоритм інтеграції бальних оцінок якості діяльності окремих органів у бальну оцінку якості корпоративного управління.

2. Ураховано, що у складі рейтингової оцінки якості корпоративного управління присутні поодинокі випадки урахування наявності/відсутності корпоративних конфліктів, які є малоінформативними, оскільки не дають чіткого уявлення про якісний склад таких конфліктів та передумови їх появи у банку. Запропоновано включити до складу рейтингової оцінки якості корпоративного управління складову, що більш детально оцінює вказані аспекти, тобто складову «Оцінка корпоративних конфліктів» бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління запропоновано здійснювати з урахуванням: визначення ступеня тяжкості конфлікту залежно від складу його учасників; розрахунку відношення кількості наявних передумов виникнення конфлікту до можливої кількості передумов залежно від складу його учасників. Проведена оцінка корпоративних конфліктів АТ «МЕГАБАНК» за запропонованою методикою показала відмінний рівень управління ними у даному банку (17,8 рейтингових бала з 21).

3. З метою оцінки якості дотримання регламенту діяльності наглядової ради її компетенції систематизовано у п'ять ключових груп: стратегічні, кадрові, організаційні, значних правочинів, антикризові. Запропоновано

визначати рівень виконання членами наглядової своїх компетенцій. Розроблено інтегральний показник якості діяльності наглядової ради з позиції ефективного виконання нею своїх основних функцій (компетенцій). Отримане значення такого показника якості діяльності наглядової ради враховує відносну величину дотримання витрат часу на виконання нею своїх компетенцій (повноважень) по кожній з груп компетенцій чи видів робіт у межах групи компетенцій. Деталізація питомої ваги окремих видів робіт у складі видів компетенцій дозволяє також оцінювати якість виконання кожної з таких груп компетенцій за видами робіт. Результати розрахунку якості діяльності членів наглядової ради АТ «МЕГАБАНК» за даною методикою дозволили зробити висновок про виконання ними стратегічних компетенцій на 95,2% та компетенцій значних правочинів – на 83,3%, що в сукупності призвело до виконання нормативу часу на розглядання сукупності цих компетенцій на 95,7%.

4. Проведена рейтингова оцінка якості корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК» засвідчила її добрий рівень (64,7 бали із 100), при цьому у розрізі окремих складових отримано як відмінний, так і задовільний рівні.

5. Запропоновано визначати комплексний показник якості корпоративного управління на основі бінарного підходу як суму рейтингу корпоративного управління, вираженого часткою одиниці, та результативності поточної діяльності органів корпоративного управління, зважених на коефіцієнти вагомості. Вагові коефіцієнти визначено експертним шляхом з використанням методу Дельфі. Розраховано комплексний показник якості корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК». Отримане значення на рівні 1,34 за запропонованою у дипломній роботі шкалою свідчить про дуже високий рівень якості корпоративного управління.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішено актуальне наукове завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних підходів і практичних рекомендацій щодо оцінки якості корпоративного управління в банківських установах та заходів з удосконалення якості діяльності його органів.

Результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. На основі систематизації наукових підходів до визначення сутності корпоративного управління обґрунтовано системний підхід до такого визначення, який максимально урахує виявлені у процесі дослідження ключові аспекти корпоративного управління та складається з таких підходів: класичний, управлінський, регулятивний, контролюючий, стратегічний, результативний, акціонерний, стейкхолдерський. Згідно з обґрунтованим системним підходом корпоративне управління запропоновано визначати як управління корпоративними відносинами у організації з метою реалізації її стратегічних цілей шляхом забезпечення дієвості механізму прийняття ефективних рішень на основі регулювання й контролю корпоративних прав та моніторингу результатів діяльності в інтересах усіх учасників корпоративних відносин. Під якістю корпоративного управління запропоновано розуміти рівень розвитку системи корпоративного управління в акціонерному товаристві, який у повній мірі реалізує дотримання принципів корпоративного управління та дозволяє реалізовувати потенційні можливості якісної діяльності його органів, попереджати та вирішувати корпоративні конфлікти з метою досягнення збалансованості інтересів його учасників.

2. Ураховано позицію окремих науковців щодо недостатності рейтингової оцінки якості корпоративного управління для формування повної картини з таким управлінням у товаристві без доповнення її кількісними показниками оцінки. Запропоновано визначати комплексний показник якості корпоративного управління на основі поєднання рейтингової оцінки якості такого управління з оцінкою результативності поточної діяльності його

органів. Побудовано адитивну модель такої оцінки з використанням установлених експертами коефіцієнтів вагомості. Розрахунок комплексного показника якості корпоративного управління ПАТ «МЕГАБАНК» свідчить про дуже високий рівень якості корпоративного управління у даному банку.

3. За результатами дослідження встановлено, що рейтингова оцінка якості корпоративного управління в банківських установах проводиться у розрізі дотримання його загальних принципів, а поза увагою залишаються результати поточної діяльності його органів. З урахуванням цього у роботі запропоновано враховувати і результати діяльності його органів (наглядової ради та виконавчого органу) шляхом їх інтеграції в окрему складову оцінки. У роботі здійснено рейтингову оцінку якості діяльності органів корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК» та визначено таку якість на доброму рівні .

4. На основі порівняльного аналізу існуючих методичних підходів до рейтингової оцінки якості корпоративного управління визначено, що урахування корпоративних конфліктів у даних підходах обмежується оцінкою наявності/відсутності таких конфліктів у банківській установі. Ураховано, що до корпоративних конфліктів призводить порушення балансу інтересів зацікавлених осіб. Запропоновано включити до рейтингової оцінки якості корпоративного управління складову, яка характеризує суб'єктний склад учасників наявних корпоративних конфліктів, а також ураховує передумови їх виникнення у товаристві в майбутньому.

5. Ураховано, що, як правило, члени наглядової ради є представниками акціонерів або незалежними директорами, а не штатними працівниками банку; на них не розповсюджуються правила дотримання трудової дисципліни та не встановлено обов'язковості присутності на кожному засіданні. У той же час, якість їх діяльності залежить від якості дотримання регламенту в їх роботі. Обґрунтовано оцінювання якості дотримання процедурних аспектів в рамках оцінки поточної діяльності членів даного органу. Запропоновано інструментарій визначення відхилення норм дотримання регламенту роботи членами наглядової ради при розгляді таких

питань: стратегічні, кадрові, організаційні, значних правочинів, антикризові.

6. Показано, що існує проблема якісної підготовки представників акціонерів та незалежних директорів до діяльності у наглядовій раді, у зв'язку з відсутністю досвіду роботи у даному органі. З метою формування кадрового резерву наглядової ради із представників акціонерів і незалежних директорів удосконалено систему органів корпоративного управління шляхом включення до її складу колективного дорадчого органу при наглядовій раді. Розроблено механізм, на основі якого запропоновано здійснювати відбір кандидатів від акціонерів і незалежних директорів до складу колективного дорадчого органу та критерії оцінки їх придатності до роботи у наглядовій раді. Передбачається, що даний орган розглядатиме питання, які входять до компетенції наглядової ради, подаватиме на її розгляд власні проекти рішень. Це дозволяє значно скоротити час входження у стан справ нових членів наглядової ради.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акчуріна О. А. Тенденції розвитку сутності поняття «корпоративне управління». *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Т. 2. С. 53-56.
2. Андронов В. В. Теория и практика развития корпоративного управления в России: дис. ... док. эк. наук: 08.00.05 / Российская академия предпринимательства. Москва, 2006. 339 с.
3. Антонович А. Я. Основания политической экономии: введение и основные силы, действующие в национальном хозяйстве. Т. 1 Киев: Тип. 2-й Артели. 1914. 722 с.
4. Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиеръ Ф. И., Мышко О. А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. Санкт-Петербург: Гуманистика, 2006. 328 с.
5. Бабо А. Прибыль. / пер. с фр. Е. П. Островской; общ. ред. В. И. Кузнецова. 4-е изд., исправ. Москва: ПРОГРЕСС-УНИВЕРС, 1993. 150 с.
6. Баюра Д. Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Розділ «Економіка»*. 2008. Вип. 99-100. С. 60-64.
7. Баюра Д. О. Генезис та умови розвитку системи корпоративного управління: колективна монографія за ред. І.К. Бондар. Київ: Видавничий дім«Корпорація», 2007. С. 203-224.
8. Бедзай О. Діагностика ефективності системи корпоративного управління на основі методу напружених варіантів. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч. 4. С. 15-18.
9. Бланк И. А. Словарь-справочник финансового менеджера. Киев: Ника-Центр, 1998. 481 с.
10. Боковець В. В. Корпоративне управління на молокопереробних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал. Серія: Економічні науки*.

2016. № 5(3). С. 38-41.

11. Борисова Е., Повинкова П., Стребел П. Управление трудовыми ресурсами: уч. пособ. Москва, 2002. 412 с.

12. Булатов А. Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Казанский финансово-экономический институт. Казань. 2001. 177с.

13. Вагонова А. Г., Вакульчик О. М., Протасова Є. В. Аналітична модель декомпозиції показника якості та ефективності корпоративного управління. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2016. № 6. С. 157-164.

14. Васюткіна Н. В. Діалектика розвитку сутнісних характеристик поняття «корпорація». *Економіка і управління*. 2012. № 1. С. 78-83

15. Волкова Н. А. Анализ методов оценки корпоративного управления предприятия в российской практике. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2016. Вып. 11(53). С. 15-20.

16. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. *Економіка України*. 2007. № 10. С. 29-37.

17. Воротін В. Є. Корпоративне управління: використання досвіду світової господарської практики в Україні. *Збірник наукових праць УАДУ*. / За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ: Вид-во УАДУ, 2001. Вып. 2. С. 48-59.

18. Гарагонич О. В. Поняття та принципи корпоративного управління. *Порівняльно-аналітичне право. Електронне наукове видання*. 2013. № 3-2. С. 158-160.

19. Глазов Р. В. Формирование эффективных механизмов корпоративного управления в российском предпринимательстве: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Московский государственный университет экономики,

статистики и информатики (МЭСИ). Москва, 2011. 155 с.

20. Груба Г. І. Інституціональні та правові умови розвитку корпоративного сектора економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 6. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=derzhavne-upravlinnya-udoskonalennya-ta-rozvytok&s=eng&z=289>

21. Гузаиров М. Б., Дегтярева И. В., Макарова Е. А. Оценка эффективности корпоративного управления на основе нейросетевого метода. *Вестник Южно-российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки*. 2012. № 3. С. 35-42.

22. Диалектический материализм. / Под общ. ред. акад. Г. Ф. Александрова. Москва: Госполитиздат, 1953. 440 с.

23. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 174 с.

24. Довідник з управління сільськогосподарським виробництвом в умовах АПК / Л. Д. Залевський, Й. С. Завадський, М. О. Кононов та ін.; за ред. Л. Д. Залевського. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Урожай, 1987. 240 с.

25. Дьякова О. В. Анализ существующих подходов к оценке эффективности управления строительным предприятием. *Инженерный вестник Дона*. 2011. № 3. Т. 17. С. 199-208.

26. Егорова М. А. Корпоративное управление в нефтегазовых ТНК как фактор их конкурентоспособности: автореф. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Государственный университет управления. Москва, 2012. 22 с.

27. Исаев Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект. Москва: Издательский дом Государственного университета (Высшей школы экономики), 2010. 219 с.

28. Ищенко А. Генеральный директор и совет директоров: правила взаимодействия. *Генеральный директор*. 2009. № 1(37). С. 92-96.

29. Індекс рівня корпоративного управління в Україні. *Цінні папери України. Бюлетень Національної комісії з цінних паперів та фондового*

ринку. 20 березня 2003 року. № 11(249). URL: [http://www.securities.org.ua/securities\\_paper/review.php?id=249&pub=196](http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=249&pub=196)

30. Казакова Т. С. Сучасні підходи до визначення корпоративного управління в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 4. С. 25-27.

31. Каминка А. И. Акционерные компании: юридическое исследование. Санкт-Петербург: Типо-лит. А.Е. Ландау, 1902. Т. 1. 352 с.

32. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. Москва: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2003. 214 с.

33. Киселев К. М. Корпоративное управление как фактор повышения качества управления организацией: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05/ Финансовый ун-т. Москва, 2010. 190 с.

34. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. Москва: ООО «ТК Велби», 2002. 424 с.

35. Корж Н. В. Інструменти оптимізації системи корпоративного управління промислових підприємств. *Бізнес інформ*. 2013. № 7. С. 326-331.

36. Кривець Ю. М. Методологічні засади та показники ефективності оцінки функціонування корпоративних агроформувань та управління ними. *Молодий вчений*. 2016. № 5(32). С. 77-80.

37. Кривець Ю. М. Сутність та ідентифікація категорії корпоративного управління аграрними підприємствами. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 61-63.

38. Кузіна Р. В. Корпоративний облік і звітність в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку: монографія. Херсон: Грінь Д. С., 2015. 416 с.

39. Кулишер Н. М. История экономическоно быта Западной Европы. 9-е изд.: Т. 1-2. Челябинск: Социум, 2004. 1030 с.

40. Кулініч І. О. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 292 с.

41. Лебідь І. О. Теоретико-методичні засади оцінки рівня якості

корпоративного управління гірничодобувних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / ДВНЗ «Криворізький національний університет». Кривий Ріг, 2012. 213с.

42. Лещик І. Б., Пиріг Г. І. Теоретичні аспекти формування поняття «корпоративне управління». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 392-397.

43. Мазуренко В. Пошук шляхів оцінки ефективності управлінської діяльності. *Світогляд – Філософія – Релігія*. 2013. Вип. 4. С. 42-52.

44. Макаренко М. В., Малова И. И. Системы показателей, модели и подходы к оценке эффективности деятельности предприятия. *Труды Современной гуманитарной академии. Научный журнал.. Серия: Гуманитарные науки: юриспруденция, экономика и менеджмент*. 2008. №12. С. 32-49.

45. Макарова О. А. Понятие и признаки корпоративного управления. *Ленинградский юридический журнал*. 2008. № 2. С. 5-16.

46. Методика оцінки ефективності правління. Рада з фінансової звітності. Financial Reporting Council. URL: <https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code/frc-guidance-for-boards-and-board-committees>

47. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2007. 180 с.

48. Назарова В. В., Бирюкова Д. С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании. *Научный журнал Научно-исследовательского университета информационных технологий механики и оптики. Серия: Экономика и экологический менеджмент*. 2014. № 3. С. 393-414.

49. Назарчук Т. В. Корпоративне управління в Україні: особливості, проблеми та стратегічні завдання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 3. Т. 3. С. 66-70.

50. Никифорова А. О. Соотношения роста производительности и заработной платы. *Общество и экономика*. 2008. № 8. С.95-111.

51. Нусінова О. В. Методологічні основи оцінювання економічної безпеки підприємств (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів): дис. ...док. екон. наук: 08.00.04 / Науково-дослідний економічний інститут. Київ, 2012. 456 с.

52. Обельницька Х. В. Оцінка якості корпоративного управління у системі контролінгу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. Вип. 794. С. 281-288.

53. Оценка эффективности Правления. Международная финансовая корпорация (IFC). URL:<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11159>

54. Перхач О. Л. Сутність, класифікація та причини виникнення корпоративних конфліктів. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова*. 2015. Т. 2. Вип. 3. С. 123-127.

55. Петражицкий Л. И. Акции, биржевая игра и теория экономических кризисов. Т.1: Об акционерном деле и типических ошибках при оценке шансов неизвестной прибыли. Санкт-Петербург: Тип. М. Меркушева, 1911. 307 с.

56. Петухова О. М., Черноштан Г. Н. Діагностика системи корпоративного управління підприємств кондитерської галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 47-51.

57. Печерський В. В., Охріменко І. В. Корпоративне управління в інтегрованих підприємствах: теоретичний аспект. *Актуальні питання науки і практики. Серія: Економіка, фінанси, менеджмент*. 2016. № 1. С. 83-97.

58. Погребняк А. Ю. Формування ефективної системи корпоративного управління в сучасних умовах господарювання. *Економіка і управління*. 2018. Вип. 2. С.121-131.

59. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України : Постанова Правління НБУ від 28.03.2007 р. №98. Дата оновлення: 21.06.2012. URL:

<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07> .

60. Професійна асоціація корпоративного управління.  
URL:<https://cgpa.com.ua/ru/>

61. Професійна асоціація корпоративного управління. Реєстр незалежних директорів. URL: <http://cgpa.com.ua/ru/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/registry/perelik-dyrektoriv/>

62. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. / Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.

63. Рейтинги корпоративного управления: Критерии и методология: Standard & Poor's: Служба рейтингов корпоративного управления. URL: <http://www.standardandpoors.ru/article.php?pubid=1703&sec=an>.

64. Рейтинг корпоративного управления Российского института директоров и рейтингового агентства «Эксперт РА». URL: <https://raexpert.ru/>

65. Рейтинговое агенство IBI-Rating. URL: <http://ibi.com.ua/RU/uslugi-rejting-korporativnogo-upravleniya/>

66. Рекова Н. Ю. Методичне забезпечення системи управління корпоративними конфліктами. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2012. № 2. С. 115-119.

67. Рогатіна Л. Л. Корпоративний контроль в системі управління економічною безпекою підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Вип. 4. Т. 7. С. 52-59.

68. Рутгайзер В. М. Оценка стоимости бизнеса: учеб. пособ. Москва: Маросейка, 2007. 448 с.

69. Севастьянов Р. В., Акчуріна О. А. Семантика понятия «корпоративне управління» в економічному контексті. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 6. С. 68-76.

70. Слюсаренко К., Кабак В. Ефективність діяльності промислових підприємств України в посткризовий період. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч. 4. С. 361-365.

71. Соболев М. Н. Очерки экономической политики промышленности

и торговли: пособие для студентов Харьковского коммерческого института. Харьков: Тип. «Утро» Я. П. Фишганга и М. Г. Шепшелевича, 1916. 278 с.

72. Страхова Л. П. О методологии акционирования. *Менеджмент в России и за рубежом*. 1999. № 5. С. 25-37.

73. Супрун Н. А. Ретроспективний аналіз формування корпоративних засад у вітчизняній економічній науці другої половини XIX - початку XX ст. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2005. Вип. 39-40. С. 316-328.

74. Тарасова О. В. Актуальні проблеми управління корпораціями в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2005. № 21. С. 296-301.

75. Ткаченко Д. Ю. Повышение качества корпоративного управления промышленными предприятиями: автореф. ... канд. эк. наук: спец. 08.00.05/ Национальный институт бизнеса. Москва, 2008. 28 с.

76. Холод В. В., Резнікова Л. С. Корпоративні конфлікти та шляхи їх подолання.

URL:[http://www.rusnauka.com/31\\_PRNT\\_2010/Economics/73501.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73501.doc.htm)

77. Цзяфей Г. Основные научные подходы к определению понятия «корпоративное управление». *Бізнес-інформ*. 2016. № 2. С. 373-377.

78. Черевко Г. В., Іваницька Г. Б., Павленчик Н. Ф. Економіка підприємств: навч. посіб. Львів: Апріорі, 2004. 384 с.

79. Черпак А. Є. Методичні підходи до оцінки якості побудови системи корпоративного управління акціонерного товариства. *Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць*. 2014. № 34. С. 141-147.

80. Черпак А. Є., Шершньова З. Є. Ефективність корпоративного управління в цільових моделях власників корпоративного капіталу та інших стейкхолдерів. *Бізнес інформ*. 2015. № 6. С. 215-222.

81. Шегда А. В., Нахаба М. П. Економіка підприємства: підр. / за ред. А. В. Шегди. Київ: Знання, 2006. 614 с.

82. Шостак Л. В., Павлова С. В. Оцінювання системи корпоративного управління за допомогою рейтингів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 9. С. 98-102.

83. Шура Н. О., Чубаров Д. В. Чинники впливу на ефективність управлінської діяльності: формування, групування, наслідки. *Молодий вчений*. 2016. №3. С.239-242.

84. Ямненко Г., Михайлюк М. Проблеми ефективного корпоративного управління в Україні та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. Науки: економіка, політологія, історія. 2015. № 3. С.195-207.

85. Barlow Jeremy “How to do an Executive Director Performance Evaluation”. 2016. URL: <http://www.boardeffect.com/blog/executive-director-performance-evaluation/>

86. Board Performance Evaluation. World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11159>

87. BSC и EVA – конкуренты или союзники. URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_1197/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1197/)

88. Conger Jay A., Finegold David, Lawler III E. Edward (1998) “Appraising Boardroom Performance”. *Harvard Business Review*, 1998. January-February. pp. 136-148.

89. Corporate governance 2003: Good practice boosts performance. URL: <https://www.euromoney.com/article/b1320q1j974g5s/corporate-governance-2003-good-practice-boosts-performance>

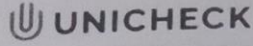
90. Crichton-Miller D., Worman P. Seeking a structured approach to assessing Corporate Governance Risk in Emerging Markets. Institute of International Finance. 1999.

91. Dominor. Shareholder and Governance Services. URL: <https://sgs.deminor.com/en/why-deminor/about-deminor/history/>

92. EP2M Model, Efficiency Pyramid, and Maisel’s Balanced Scorecard. BSC Designer. URL: <https://bscdesigner.com/ep2m-efficiency-pyramid-maisels->

bsc.htm

93. Harrington E. C. Industry. *Quality Control*. 1965. №10. p. 21.
94. Larcker David, Griffin Taylor, Tayan Brian, Miles Stephen “How Boards Should Evaluate Their Own Performance”. *Harvard Business Review*, 2017. March. URL: <https://hbr.org/2017/03/how-boards-should-evaluate-their-own-performance>
95. Lynch R. *Corporate strategy*. London: Pitman Publishing, 1997. 850 p.
96. McNair C. J., Lurch Richard L., Cross Kelvin F. “Do financial and nonfi-nancial performance measures have to agree?” *Management Accounting*. November. 1990. pp. 28-36.
97. *Performance Evaluation of Boards and Directors*. Deloitte Company. URL: <https://www2.deloitte.com/in/en.html>
98. *Principles of Corporate Governance G20/OЭCP*, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru> (Last accessed: 28.09.2017).
99. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)*. 1992. URL: <http://cadbury.cjbs.archios.info/report>
100. *Standard & Poor’s Corporate Governance Scores and Evaluations*. URL: <http://www.eneiset.gr/files/info/CRITERIA%20PUBLIC%2020January04.pdf>
101. *Standard & Poor’s, Criteria and Definitions – GAMMA: Governance, Management, Accountability, Metrics and Analisis* 18(2008). URL: [https://www.standardandpoors.com/en\\_US/web/guest/home](https://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/home)
102. *The Institute of Corporate Law and Governance – ICLG*. URL: <http://www.iclg.ru>
103. *UBS Securities CJSC (Brunswick UBS Warburg)* URL: <https://www.ubs.com/global/en/investment-bank/russia/russia-english.html>
104. *UK Corporate Governance Code*. URL: <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK- Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf>



Имя пользователя  
Кафедра\_УПЕП Воляньска Савчук

ID проверки  
1009679144

Дата проверки  
14.12.2021 18:15:29 EET

Тип проверки  
Doc vs Internet + Library

Дата отчета  
14.12.2021 18:20:54 EET

ID пользователя  
100008309

Название файла Жуковский

Количество страниц 166 Количество слов 38148 Количество символов 289764 Размер файла 2.99 MB ID файла 10096782

Слова помечены как "исключенные" и не учитываются в подсчете слов.

## 10.2% Совпадения

Наибольшее совпадение: 1.72% Интернет-источником <http://www.knyazynsicle.com/download/112311/107101/>

9.98% Источники из Интернета 468

Страница 166

0.23% Источники из Библиотеки 34

Страница 171

## 1.06% Цитат

Цитаты 18

Страница 174

Ссылки 1

Страница 175

## 0% Исключения

Некоторые источники исключены автоматически. Фильтры исключений: количество найденных слов меньше

0% Исключений из Интернета 1

Страница 176

0% Исключенного текста из Библиотеки 6

Страница 177

## Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн отчете

Замененные символы 20

Tue Dec 14 10:46:31 EET 2021. Білан Валентин Володимирович, Хмельницький національний університет, ХНУ

## Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 11.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибок в документах: 9%

ID: 99177 Название: Формування системи оцінювання якості корпоративного управління банківської установи (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК») Добавлено в БД: 2021-12-14 Авторы: Жуковський Богдан Віталійович Руководители: Кошонько О. В. Консультанты: Оponentы:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	238937	1611	29861 (12%)	277 (17%)

### Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы
99175	Название: Механізм розвитку кадрового потенціалу банку (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК») Добавлено в БД: 2021-12-14 Авторы: Ламбова Ольга Іванівна Руководители: Кошонько О. В. Консультанты: Оponentы:	25396 (11.0%)	225 (14.0%)

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Жуковський Богдан Віталійович

Тема дипломної роботи: Формування системи оцінювання якості корпоративного управління банківської установи (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»)

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

**Обсяг дипломного проекту (роботи)**

кількість листів креслень: 25; кількість сторінок записки: 120

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні засади оцінки якості корпоративного управління в банківських установах; 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК»; 3. Шляхи удосконалення та розвитку системи корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК».

2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.

3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі розкрито зміст поняття «корпоративного управління» та розглянуто методичні підходи щодо оцінки якості корпоративного управління в банківських установах з урахуванням міжнародного досвіду. У другому розділі охарактеризовано основні показники діяльності банківської установи. Виконано аналіз виробничо-господарської діяльності банку, аналіз системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК». Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо удосконалення системи корпоративного управління АТ «МЕГАБАНК». На основі порівняльного аналізу існуючих методичних підходів щодо рейтингової оцінки якості корпоративного управління доповнено складову «Оцінка корпоративних конфліктів» з урахуванням: визначення ступеня тяжкості конфлікту залежно від складу його учасників; розрахунку відношення кількості наявних передумов виникнення конфлікту до можливої кількості таких передумов залежно від складу його учасників.

4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору проведення оцінки якості корпоративного управління банківської установи та розробки методичного підходу щодо рейтингової оцінки якості корпоративного управління з урахуванням корпоративних конфліктів.

5. Негативні сторони проекту (роботи): Суттєвих недоліків немає.
6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.
7. Відгук про проект (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.
8. Інші зауваження: відсутні.
9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «добре».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

*Васильківський Дмитро Михайлович, зав. кафедр.*  
*МТБ Хмельницької національної університету*

«13» 12 2024 року

*[Підпис]*  
Підпис

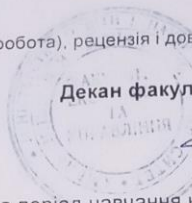
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Жуковський Богдан Віталійович на захист дипломного проєкту (роботи)  
за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Формування системи оцінювання якості корпоративного управління банківської установи (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.

Декан факультету



*[Signature]*  
(підпис) *І.І. Тодораківська*  
(ім'я, прізвище)

ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Жуковський Б. В. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за національною шкалою: відмінно 71,43 %, добре 28,57 %, задовільно 0,00 %. шкалою ЄКТС: А 40,00 %, В 13,33 %, С 20,00 %, D 20,00 %, E 6,67 %.

Методист факультету

*[Signature]*  
(підпис) *І.І. Тодораківська*  
(ім'я, прізвище)

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ)  
ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Жуковський Богдан Віталійович виконав дипломний проєкт роботи на тему: Формування системи оцінювання якості корпоративного управління банківської установи (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»). Робота виконана на високому рівні, відповідає вимогам спеціальності та європейської шкали ЄКТС. Результати роботи свідчать про високий рівень професійної компетентності студента.

Оцінка дипломного проєкту (роботи)

*[Signature]* 4,5

Керівник дипломного проєкту

*[Signature]*  
(підпис) *Олена Косівська*  
(ім'я, прізвище)

" 13 " грудня 2021 р.

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (роботу) розглянуто. Студент Жуковський Б. В. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

*управління персоналом і маркетингом*  
(назва)

*[Signature]*  
(підпис, ім'я, прізвище) *Микола Федорук*

" 13 " грудня 2021 р.