

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент інноваційної діяльності»
на тему: «Сучасні зміни у корпоративному управлінні банку»

Виконав:

студент II курсу, групи 601-ЕМІ

Бехтер Олександр Сергійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Чайкіна А.О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ БАНКУ.....	5
1.1 Поняття, моделі та принципи корпоративного управління.....	5
1.2 Система корпоративного управління банку та характеристика її складових.....	16
1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід впровадження змін у корпоративному управлінні банків.....	24
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ЗМІН У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ АТ «АКЦЕНТ-БАНК».....	32
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Акцент- банк».....	32
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Акцент-банк».....	47
2.3 Аналіз системи корпоративного управління в АТ «Акцент-банк»	61
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ АТ «АКЦЕНТ-БАНК».....	68
3.1 Напрями удосконалення системи корпоративного управління АТ «Акцент-банк».....	68
3.2 Впровадження змін у корпоративне управління в АТ «Акцент- банк» та шляхи протидії опору цим змінам.....	74
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	79
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Корпоративне управління являє собою систему відносин, що визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав та обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління ним. Будь-яка установа знаходиться під впливом, інколи, нестабільних внутрішніх і зовнішніх факторів, що в свою чергу є ризиковим рушієм для стабільного функціонування банківської установи. Для їх подолання і впроваджуються зміни у системі корпоративного управління, щоб уникнути негативних відхилень у своїй діяльності.

Загалом те як функціонує корпоративне управління, має великі наслідки для окремих ринків та для економіки держави в цілому. Це пов'язано з тим, що фінансовий та економічний розвиток кожної установи полягає в належній практиці корпоративного управління. Ефективна практика у системі корпоративного управління забезпечує підвищення рівня довіри громадськості до банків. Саме тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною, тому як вплив корпоративного управління проявляється не тільки у роботі всередині установи, що призводить до росту економіки держави, а й розповсюджується на якість обслуговування клієнтів банку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження змін у корпоративному управлінні АТ «Акцент-банк».

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

розглянути поняття, моделі та принципи корпоративного управління;
проаналізувати систему корпоративного управління банку та характеристику її складових;

дослідити вітчизняний та зарубіжний досвід впровадження змін у корпоративному управлінні банку;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Акцент-банк»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Акцент-банк»;

провести аналіз існуючої системи корпоративного управління АТ «Акцент-банк»;

запропонувати напрями удосконалення системи корпоративного управління для АТ «Акцент-банк»;

впровадити зміни в корпоративному управлінні АТ «Акцент-банк» та проаналізувати шляхи протидії опору цим змінам;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес впровадження змін у корпоративному управлінні банку.

Предметом дослідження є особливості впровадження змін у корпоративному управлінні АТ «Акцент-банк».

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти, літературні джерела з менеджменту, економіки підприємства, економічного і фінансового аналізів, періодичні публікації вітчизняних та зарубіжних менеджерів, економістів, що вивчали питання різних моделей корпоративного управління та впровадження змін у корпоративному управлінні банків, а також статистична звітність АТ «Акцент-банк».

Основні положення кваліфікаційно роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародній конференції:

Бехтер О.С., Чайкіна А.О. Сучасні зміни у корпоративному управлінні банку. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 38-40.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 95 сторінок. Робота містить 20 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел – 56 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ БАНКУ

1.1 Поняття, моделі та принципи корпоративного управління

На сьогоднішній день у правовій та економічній літературі досить часто використовується таке поняття, як «корпоративне управління», що пояснюється значним поширенням в економіці корпоративної форми бізнесу. При цьому, початок використання самого терміну «корпоративне управління» пов'язується з появою корпорації, як організаційно-правової форми підприємницької діяльності. Сьогодні корпорації є найбільш розповсюдженою організаційною формою господарювання, а корпоративна власність є найбільш застосовуваним проявом відносин власності. Колективне прийняття рішень та розподіл функцій власності й управління, можливість нагромадження капіталів та вилучення будь-яким власником своєї частки через продаж її третім особам, залучення нагромаджень завдяки розміщенню акцій на фондовому ринку – усе це зробило корпорації найефективнішою та домінуючою формою організації виробництва в індустріальній та постіндустріальних економіках [1, с. 124].

Базове поняття «корпорація» з'явилося ще з часів давньоримської цивілізації й дотепер позначає існування ряду різних об'єднань підприємницького, професійного та іншого типів, що виникли й інституціоналізувалися у ході суспільно-економічної еволюції [2, с. 205]. У вітчизняних і зарубіжних літературних джерелах суть корпорацій розглядається у різних наукових аспектах: правовому, економічному та соціальному.

Зарубіжні дослідники розглядають поняття «корпорація» з двох точок зору, а саме:

домінуюча форма підприємницької діяльності в світі, значна організаційно-господарська структура національного чи міжнародного масштабу, яка функціонує на основі високого рівня усупільнення виробництва, концентрації та централізації капіталу;

сукупність внутрішньо-корпоративних взаємовідносин, що виникають під час реалізації певної мети корпоративними підрозділами, заради якої вони об'єдналися.

Згідно вітчизняного чинного законодавства термін «корпорація» застосовується для позначення одного з видів об'єднань підприємств. До прикладу, у Господарському кодексі говориться, що «Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації» [3]. Розглядаючи тлумачення поняття «корпорація», які даються ученими-дослідниками, можна переконатись, що єдиної концентрації їх поглядів немає.

Так, В. І. Голюков стверджує, що корпорацію можна розглядати як об'єднання юридичних осіб – суб'єктів господарювання, що складають структуровану групу членів-учасників, які вступають у погоджені та скоординовані організаційно-економічні й управлінські відносини щодо формування і використання акціонерної власності для досягнення бажаного результату як синергетичного ефекту інтеграційної взаємодії [4]. Імпонує погляд на суть корпорації авторів Л.Є. Довгань, І.П. Малик та М.В. Шкробот, тому корпорацію будемо розглядати як суб'єкт корпоративних відносин, що має статус юридичної особи і створений через об'єднання майна засновників у статутний капітал із подальшою емісією акцій на загальну суму статутного капіталу. При цьому, корпорації можуть бути представлені як корпоративним товариством та корпоративними об'єднаннями (холдинги, фінансово-промислові групи), які набувають все більшого значення і ролі на сучасному етапі розвитку та вдосконалення корпоративної форми власності.

Основним завданням управління корпорацією є створення ефективних механізмів, які б забезпечували дотримання інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб в умовах, коли більша частина інформації, необхідної для прийняття поточних і стратегічних рішень, розподілена асиметрично на користь менеджерів, які переслідують власні інтереси, на основі адекватного розуміння та трактування сутності саме корпоративного управління. Роботу над визначенням сутності корпоративного управління та його специфіки першими розпочали зарубіжні науковці. Так, фахівець з корпоративного управління Г. Матіасен зазначив, що корпоративне управління представляє собою область економіки, що досліджує яким чином забезпечити/мотивувати ефективне управління корпорацією використовуючи заохочувальні механізми, наприклад, контракти, організаційні моделі та законодавство [5]. А. Демб та Ф.-Ф. Нойбауер трактують корпоративне управління як процес, за допомогою якого фірми забезпечують (реалізують) права та інтереси стейкгоल्дерів (зацікавлених осіб) [6]. А. Кедбері визначає корпоративне управління як систему за допомогою якої компанії управляються та контролюються, а корпоративне управління забезпечує збереження балансу між економічними та соціальними, а також між індивідуальними та спільними цілями [7]. М. Бертран та С. Муллайнатан стверджують, що корпоративне управління це набір правил, які націлені на ефективне управління компанією, де ключовим виступає поділ задач [8]. Р. Ла Порта, Фл. Лопес де Сіланес та А. Шлейфер розуміють під корпоративним управлінням процес, відповідно до якого встановлюється баланс між економічними та соціальними цілями, між індивідуальними та громадськими цілями [9]. Цікавою є точка зору на суть корпоративного управління Д. К. Деніс та Дж.Дж. МакКонелл, яка полягає у тому, що корпоративне управління є набором механізмів (як інституціональних, так і основаних на ринку), які стимулюють менеджерів компанії приймати рішення, що максимізують вартість компанії для її власників [10, с. 4-5]. При цьому, Д. К. Деніс пропонує класифікацію

механізмів корпоративного управління, яка передбачає виділення таких механізмів (рис.1.1):



Рисунок 1.1 – Класифікація механізмів корпоративного управління (розроблено автором на основі[10])

правові та регуляторні механізми, що діють поза компанією;
механізми внутрішнього контролю всередині компанії (наприклад, рада директорів, компенсації та частка власності виконавчих директорів та ін.);
механізми зовнішнього контролю (наприклад, ринок корпоративних поглинань);
конкуренція на ринку продукції.

Досить чітко корпоративне управління трактується Світовим банком, яке є являє собою систему виборних і назначених органів, що здійснюють управління діяльністю публічних акціонерних товариств, яка відображає баланс інтересів власників і орієнтована на забезпечення максимально можливих прибутків від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в рамках законодавчо визначених норм [11].

У вітчизняній науці питання корпоративного управління розглядаються відносно недавно, однак багато науковців, переосмисливши здобутки зарубіжних дослідників, сформуvalи власну думку щодо сутності корпоративного управління. Так, В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська та Н.В. Бутенко трактують поняття «корпоративне управління» як процеси регулювання власником руху його корпоративних прав [12, с. 57].

С.А. Румянцев під корпоративним управлінням розуміє систему виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства [13, с. 13]. Сучасним, прогресивним видом управлінської діяльності в рамках господарської системи, який характеризується наявністю корпоративної стратегії, корпоративного стилю роботи менеджерів усіх рівнів, корпоративної культури, фінансової та інформаційної відкритості, системи захисту прав акціонерів та власників інших цінних паперів підприємства-емітенту визнає корпоративне управління С.А. Масютін [14, с. 38].

Я.С. Головіна визначає корпоративне управління як систему взаємовідносин між менеджерами, акціонерами та іншими зацікавленими особами корпорації, що визначає:

механізми узгодження їх інтересів при формуванні корпоративних цілей;

організацію контролю за ефективністю діяльності у досягненні корпоративних цілей.

Авторка наголошує на тому, що механізми корпоративного управління варто розглядати як засоби взаємного впливу та контролю стейкхолдерів, які вони використовують з метою досягнення економічної ефективності відповідно до спільних інтересів [15, с. 338].

Згідно Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку «Про затвердження Принципів корпоративного управління», сутністю

корпоративного управління є система відносин між інвесторами - власниками товариства, його менеджерами, а також заінтересованими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин [16].

За результатами проведеного аналізу змістової характеристики поняття «корпоративне управління», можна зробити висновок про те, що корпоративне управління слід розглядати, як зауважує О. Худік, не як просту сукупність юридичних, організаційних норм і правил, у рамках яких функціонує певна корпорація, а як систему економічних, навіть соціально-економічних відносин, на базі яких формуються стосунки як між усіма учасниками конкретної структури, так і між учасниками і зовнішніми агентами, що є суб'єктами інституційного регулювання [17, с. 62]. Таким чином, головною функцією корпоративного управління є організаційні комунікації щодо операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта підприємництва (корпорації) в інтересах акціонерів, які забезпечують корпорацію відповідними до емісійних умов фінансовими ресурсами.

Структура корпоративних відносин і корпоративного управління відповідає умовам та особливостям кожної конкретної країни і складається під впливом таких чинників: законодавчої бази, яка регулює права і обов'язки сторін, що беруть участь у корпоративному управлінні; практики ділових взаємозв'язків, що складаються в країні; статуту корпорації і її внутрішніх документів [18, с. 229].

Створення ефективної системи корпоративного управління як у економічно розвинених країнах, так і в країнах з перехідною економікою вимагає дослідження моделей корпоративного управління. Так, за підходом В.І. Шейна, сучасні моделі корпоративного управління можна поділити на чотири категорії (Рис. 1.2):

- за ступенем концентрації власності (інсайдерська та аутсайдерська);
- за функціональним призначенням спостережної ради (англосаксонська, японська та континентальна);

за структурою спостережних та виконавчих органів корпоративного управління (унітарна модель і модель подвійних рад (стандартів));
за врахуванням інтересів (стейкхолдерська та акціонерна) [19, с. 27].

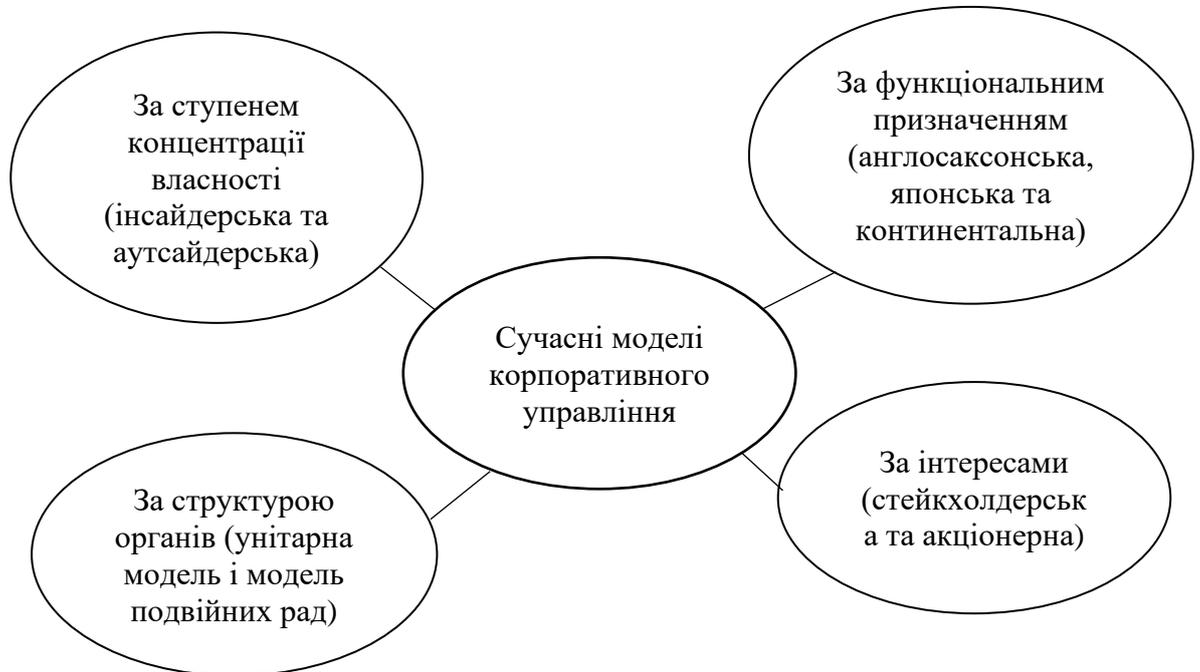


Рисунок 1.2 – Сучасні моделі корпоративного управління (розроблено автором на основі[19])

Отже, за ступенем концентрації власності сьогодні виділяють аутсайдерську і інсайдерську моделі корпоративного управління. Характерними рисами інсайдерської моделі корпоративного управління є: концентрація капіталу; внутрішній контроль; орієнтація на задоволення інтересів всіх учасників корпорації; нейтралізація негативних наслідків діяльності. Групи інсайдерів зазвичай порівняно невеликі за складом, є певною комбінацією приватних осіб, що діють через холдингові компанії або через механізм перехресного володіння акціями. Структура акціонерів за інсайдерською моделлю орієнтує на стабільність і результативність діяльності організації, а не на частоту і рівень виплачуваних дивідендів.

Характерною рисою аутсайдерської моделі є дисперсне володіння акціями, при цьому, акціонерний капітал розділений між незалежними, не пов'язаними з корпорацією відносинами, крім так званих відносин участі, індивідуальними і інституційними інвесторами. Також гарантується право акціонерів контролювати компанію і підзвітність їм ради директорів і менеджерів. На пріоритеті інтересів приватного власника базується саме уявлення про ринкову економіку. У цій моделі яскраво виражене розділення контролю і володіння з боку акціонерів, керівників, ради директорів.

Інсайдерська модель корпоративного управління властива корпораціям країн континентальної Європи і Японії, аутсайдерська модель поширена в США, Великобританії, Австралії та інших країнах.

За функціональним призначенням спостережної ради найбільш розповсюдженими в світі моделями корпоративного управління є японська, англо-американська та німецька (західноєвропейська) моделі.

Японська модель корпоративного управління характеризується високою питомою вагою банків та інших корпорацій у складі акціонерів; банківська система відрізняється міцними взаємозв'язками; законодавство, суспільна думка і промислові структури підтримують «кейрецу» (групи корпорацій, об'єднаних спільним володінням позичковими коштами і власним капіталом); ради директорів таких груп складаються переважно з «внутрішніх» членів; відсоток незалежних членів надзвичайно низький, а в деяких корпораціях вони взагалі відсутні, що пов'язано з наявними складностями голосування [20, с. 229].

Англо-американська модель корпоративного управління характеризується: наявністю індивідуальних акціонерів та постійною кількістю аутсайдерів (не пов'язаних з діяльністю корпорації акціонерів), чітко розробленою законодавчою базою, яка визначає права й обов'язки основних учасників (менеджерів, директорів і акціонерів), а також порівняно простим механізмом взаємодії між корпорацією й акціонерами, між самими

акціонерами, як на щорічних загальних зборах, так і в період між ними [20, с. 230].

Німецька (західноєвропейська) модель має такі характерні риси: стратегія довгострокового контролю за корпорацією; подвійна роль банків (як кредиторів і, як акціонерів); внутрішні інституціональні інвестори (західноєвропейські компанії) володіють найбільшою часткою акцій корпорацій; узаконені обмеження прав акціонерів щодо голосування, тобто статут підприємства обмежує кількість голосів, які акціонер має на зборах, і може не збігатися з числом акцій, якими він володіє; двоступенева структура управління; включення представників робітників, профспілок і менеджерів у спостережну раду; встановлена законом кількість спостережної ради [20, с. 231].

Українська модель корпоративного управління має загальні риси і англо-американської моделі (розпорошеність акціонерного капіталу, трирівневе управління товариством), і японської (ключовими учасниками є фінансово промислові групи та банки, управління здійснюється афілійованими особами, відсутність серйозного впливу індивідуальних інвесторів на справи корпорації), і німецької (західноєвропейської) моделі (незначний розвиток ринку цінних паперів).

За структурою спостережних та виконавчих органів корпоративного управління виділяють американську (унітарну) модель і німецьку модель (систему подвійних рад (стандартів)). Так, за американськими законами діяльністю компанії керує унітарна рада директорів і розподіл функцій між виконавчими директорами (директори є одночасно і менеджерами компанії) і незалежними директорами (запрошеними особами, що не мають інтересів у компанії) не диференціюється, а лише визначається відповідальність ради загалом за діяльністю компанії. Правління ж німецької компанії складається з двох органів: спостережної ради (ради директорів), що повністю складається з незалежних директорів, і виконавчої ради, яка складається з менеджерів компанії. У німецькій моделі існує суворий поділ спостережливих і

виконавчих функцій, а самі обидві ради мають чітко диференційовану юридичну відповідальність і повноваження. Німецькі закони проводять сувору межу між безпосереднім керуванням і наглядом. Виконавча рада в рамках цієї моделі підзвітна спостережній раді. Отже, між американською (унітарною) і німецькою (система подвійних рад) моделями корпоративного управління розташовується широкий спектр форм організації корпоративного управління, що існують в інших країнах.

За врахуванням інтересів моделі корпоративного управління поділяють на стейкголддерську (враховується захист прав усіх учасників корпоративних відносин (зацікавлених сторін, стейкголдерів тощо) та акціонерну (враховується захист прав тільки акціонерів, залишаючи поза увагою інтереси та права інших учасників корпоративних відносин).

Для успішної реалізації практики корпоративного управління при дотриманні загальноприйнятих міжнародних стандартів, але з урахуванням національних особливостей і досвіду, в Україні Рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку затверджено Принципи корпоративного управління [21]. Цей документ містить важливі принципи й рекомендації щодо якісного та прозорого управління товариствами, дотримання яких повинне допомогти їм у підвищенні інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності. Такими принципами є (рис 1.3) [21]:



Рисунок 1.3 – Головні принципи управління товариством (розроблено автором на основі[21])

мета товариства, яка полягає у максимізації добробуту акціонерів за рахунок зростання ринкової вартості акцій товариства, а також отримання акціонерами дивідендів;

права акціонерів (товариство забезпечує захист прав, законних інтересів акціонерів та рівне ставлення до всіх акціонерів незалежно від того, чи є акціонер резидентом України, від кількості акцій, якими він володіє, та інших факторів);

наглядова рада і виконавчий орган (ефективне управління потребує наявності у корпоративній структурі товариства дієвої, незалежної наглядової ради та кваліфікованого виконавчого органу (менеджменту), раціонального і чіткого розподілу повноважень між ними, а також належної системи підзвітності та контролю. Система корпоративного управління створює необхідні умови для своєчасного обміну інформацією та ефективної взаємодії між наглядовою радою та виконавчим органом. Органи товариства та їх посадові особи діють добросовісно та розумно в інтересах товариства);

розкриття інформації та прозорість (своєчасно та доступними засобами розкриває повну і достовірну інформацію з усіх суттєвих питань, що стосуються товариства, з метою надання можливості користувачам інформації (акціонерам, кредиторам, потенційним інвесторам тощо) приймати виважені рішення. Режим розкриття інформації має ключове значення для поінформованої реалізації акціонерами своїх прав голосу. Прозорість та належне розкриття інформації є невід'ємною умовою ефективного корпоративного управління. Діяльність товариства у прозорому режимі, за зрозумілими для всіх «правилами гри» дозволяє підвищити його ефективність, сприяє захисту та реалізації прав інвесторів, залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій);

контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства (з метою захисту прав та законних інтересів акціонерів товариство забезпечує комплексний, незалежний, об'єктивний та професійний контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства. Товариство може розраховувати на

довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування тільки за умови запровадження належної системи контролю за його діяльністю. Наявність такої системи дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що їх інвестиції розумно використовуються, спрямовуються на розвиток товариства та надійно захищені від можливих зловживань).

Отже, принципи корпоративного управління є своєрідною допомогою, що дає відповіді на питання, як українським підприємствам подолати «кризу довіри» вітчизняних і іноземних інвесторів, як залучати фінансові ресурси на вітчизняному і міжнародних фондових ринках. Банківським установам слід застосовувати найкращі стандарти й правила, що домінують у всьому світі на фінансових ринках, дотримання яких є однією з необхідних умов залучення інвестицій.

1.2 Система корпоративного управління банку та характеристика її складових

Сталий розвиток банківської системи України значною мірою залежить від ефективності корпоративного управління в кожному окремо взятому банку. Тому, наявність в банках цілісної системи корпоративного управління дозволяє банкам послідовно визначати свої стратегічні цілі та завдання, враховувати інтереси широкого кола зацікавлених в їхній роботі осіб. Формування та розвиток економічних відносин між керівництвом банку, власниками, клієнтами та трудовим колективом потребують визначення відповідних механізмів їх участі в стратегічному управлінні та контролі, які в сукупності й мають формувати систему корпоративного управління конкретного банку. Тому, банківські установи, які приділяють належну увагу організації корпоративного управління, спроможні більш швидко залучати капітал, ніж інші їх конкуренти.

Згідно законодавства у банківській сфері корпоративне управління є системою відносин між учасниками, радою банку, правлінням банку та іншими зацікавленими особами, яка забезпечує організаційну структуру та механізми, через які визначаються цілі банку, способи досягнення цих цілей, а також здійснюється моніторинг їх виконання. Корпоративне управління визначає спосіб розподілу повноважень і відповідальності між органами управління, а також способи прийняття ними рішень [22].

Вітчизняні «Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України» розроблено відповідно до вимог рішення Базельського комітету з питань банківського нагляду «Удосконалення корпоративного управління в банківських установах», яке пропонується застосовувати банкам, що прагнуть досягти сучасних стандартів корпоративного управління, високого рівня ринкової дисципліни, конкурентоспроможності та прозорості своєї діяльності.

Згідно цього документу «Удосконалення корпоративного управління в кредитних організаціях» корпоративне управління в банках – це керівництво їх діяльністю, яке здійснюється радами директорів і менеджерами вищої ланки та визначає методи, за допомогою яких банки встановлюють цілі свого бізнесу, до яких належить і створення вартості для власників банків; здійснюють щоденні фінансові операції; враховують у своїй роботі позиції зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, громадськості, регулювальних органів і держави); здійснюють корпоративні дії відповідно до правил забезпечення надійності банківського бізнесу і вимог нормативно-правових актів; захищають інтереси вкладників [23].

Отже, система корпоративного управління банку формується на основі організаційної структури управління банку. Так, згідно Закону України «Про банки і банківську діяльність» вищим органом управління банку є загальні збори учасників банку, а виконавчим органом банку, що здійснює поточне управління, є правління банку [24]. До виключної компетенції загальних зборів належить:

визначення основних напрямів діяльності акціонерного товариства;
внесення змін до статуту товариства; прийняття рішення про анулювання викуплених акцій;
прийняття рішення про зміну типу товариства;
прийняття рішення про емісію акцій;
прийняття рішення про емісію цінних паперів, які можуть бути конвертовані в акції;
прийняття рішення про збільшення статутного капіталу товариства;
прийняття рішення про зменшення статутного капіталу товариства;
прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій;
затвердження положень про загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган та ревізійну комісію (ревізора) товариства, а також внесення змін до них;
затвердження положення про винагороду членів наглядової ради акціонерного товариства та інші [25].

Загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності банку як акціонерного товариства, крім тих, що віднесені до виключної компетенції наглядової ради.

Правління банку очолює голова правління, який керує роботою правління банку та має право представляти банк без доручення. Заступники голови правління банку входять до складу правління банку за посадою. Голова правління банку несе персональну відповідальність за діяльність банку. До компетенції правління банку належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю банку, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників та ради банку. Правління банку зобов'язане утворити такі постійно діючі комітети, як кредитний комітет та комітет з питань управління активами та пасивами. Також правління банку має право створювати й інші комітети.

Крім того, банк зобов'язаний створити наглядову раду, що здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, захист прав вкладників, інших кредиторів та учасників банку. Кількісний склад наглядової ради банку

визначається статутом банку, але не може становити менше п'яти осіб. Члени наглядової ради банку не можуть входити до складу правління банку, а також обіймати інші посади в цьому банку на умовах трудового договору (контракту) або надавати послуги банку відповідно до цивільно-правового договору.

Банк створює комплексну, адекватну та ефективну систему внутрішнього контролю, що включає систему управління ризиками та внутрішній аудит, згідно з вимогами, установленими Національним банком України.

Система внутрішнього контролю банку має забезпечувати [26]:

досягнення банком довгострокових цілей, зокрема прибутковості його діяльності;

здійснення банківської діяльності з урахуванням ризиків;

достовірність фінансової, управлінської, статистичної звітності банку;

чіткий розподіл обов'язків, функцій та повноважень між радою банку та правлінням банку, а також між підрозділами банку.

Таким чином, організаційна структура банку включає всі необхідні форми контролю для побудови ефективного та налагодженого механізму: з боку акціонерів, спостережної ради, правління, незалежної ревізійної комісії, департаменту управління ризиками, управління внутрішнього аудиту і вертикального контролю за різними напрямками діяльності банку. Розподіл повноважень, компетенції та підпорядкованості органів управління, а також принципи їхньої взаємодії закріплені у статуті банку та положеннях про органи управління.

Організація ефективної системи корпоративного управління передбачає вирішення таких завдань:

визначення головної мети банку (чи сукупності корпоративних цілей);

вибір та ефективне функціонування механізмів корпоративного управління при досягненні поставленої мети.

Важливими складовими корпоративного управління банку є:

організація корпоративного управління;

структура корпоративної власності;
 основні джерела залучення капіталу;
 ключові учасники корпоративних відносин;
 основні власники акцій;
 ступінь участі держави;
 участь акціонерів в управлінні акціонерним товариством;
 рада директорів;
 виконавчий орган;
 організація захисту прав акціонерів;
 засоби розкриття інформації;
 система корпоративного контролю тощо [27, с. 17].

Основні характеристики управління корпоративними структурами наведено на рисунку 1.4.

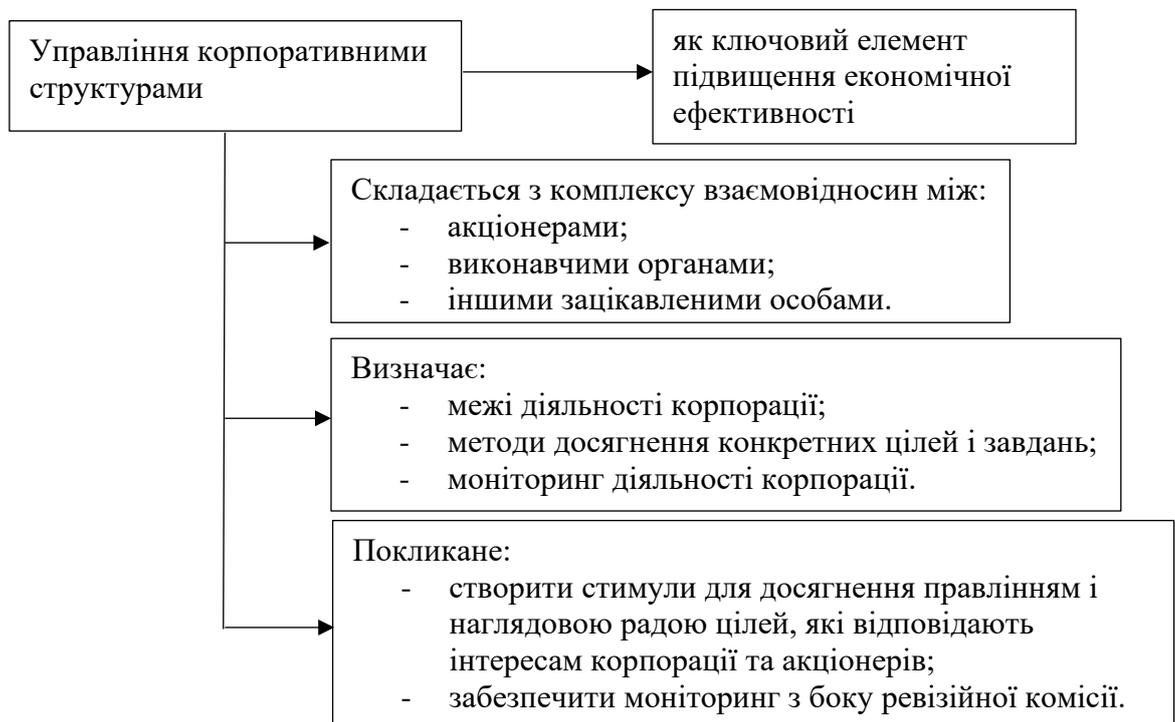


Рисунок 1.4 – Основні характеристики управління корпоративними структурами (розроблено автором на основі[27, с. 17])

Специфіка банківської діяльності зумовлює особливості корпоративного управління, що пов'язані із широким колом стейкхолдерів та ускладненістю їх інтересів по відношенню до ризиків. При цьому, банк організовує корпоративне управління з урахуванням розміру, особливостей своєї діяльності, характеру й обсягів банківських та інших фінансових послуг, профілю ризику банку, системної важливості банку та діяльності банківської групи, до складу якої входить банк. Так, складовими системи корпоративного банку є: стратегія розвитку банку; розподіл повноважень, компетенції та відповідальності між акціонерами, правлінням та спостережною радою; роль акціонерів у захисті вкладників та інших зацікавлених осіб; професійна поведінка та чесність працівників банку; розкриття інформації та прозорість.

Важливим завданням корпоративного управління в банках є створення інформаційної прозорості щодо діяльності компанії, оскільки їхні відносини з клієнтами ґрунтуються на довірі. Саме тому питанню розкриття інформації, тобто транспарентності банку, приділяють значну увагу, насамперед з боку НБУ. Виходячи з рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду, банки обов'язково повинні розкривати інформацію щодо:

- структури спостережної ради;

- структури правління, а саме: складу, кваліфікаційних характеристик, структури;

- організаційної структури банку;

- системи оплати праці та матеріального заохочення;

- характеру і обсягів операцій із пов'язаними особами.

В Україні банківські установи публікують свою фінансову звітність за нормами МСФЗ.

Ефективна система корпоративного управління в сучасному конкурентоспроможному банку базується на основі [28-30]:

- цінностей корпоративної культури, зафіксованих у кодексі корпоративної поведінки й інших стандартах ділової етики, а також системи, що забезпечує прихильність до цих цінностей на практиці;

ясно сформульованої стратегії розвитку, відповідно до якої оцінюються результати роботи всього банку й окремих осіб;

чіткого розподілу прав, у тому числі визначеної ієрархії прав у сфері прийняття рішень і обов'язків;

ефективного механізму взаємодії і співробітництва між радою директорів, топ менеджментом і аудиторами;

надійної системи внутрішнього контролю;

постійного моніторингу ризиків у визначених напрямках банківського бізнесу, що характеризуються високою ймовірністю виникнення конфліктів інтересів;

сукупності фінансових і кар'єрних стимулів, що створюють умови для належної роботи менеджерів та інших співробітників;

системи інформаційних потоків, що забезпечує внутрішні потреби організації і необхідний для зовнішніх контрагентів рівень прозорості банку.

Однією з фундаментальних концепцій, що покладена в основу корпоративного управління в банках, є концепція фідучіарних обов'язків, яка застосовувалася в римському праві. Фідучіарні відносини – відносини між двома або більше особами, за яких одна особа має фідучіарний обов'язок стосовно іншої (-их) особи (осіб), а саме обов'язок діяти якнайкраще в інтересах такої особи (осіб). Отже, фідучіарний обов'язок існує там, де одна особа, клієнт або власник покладає особливу надію або висловлює довіру іншій особі, фідучіару та покладається на нього, у той час як фідучіар діє на власний розсуд з використанням власного досвіду.

Загалом система корпоративного управління банку повинна базуватись на таких пріоритетах [31-33] (рисунок 1.5):

система корпоративного управління повинна захищати права акціонерів;

система корпоративного управління повинна забезпечувати однаково справедливе ставлення до акціонерів;

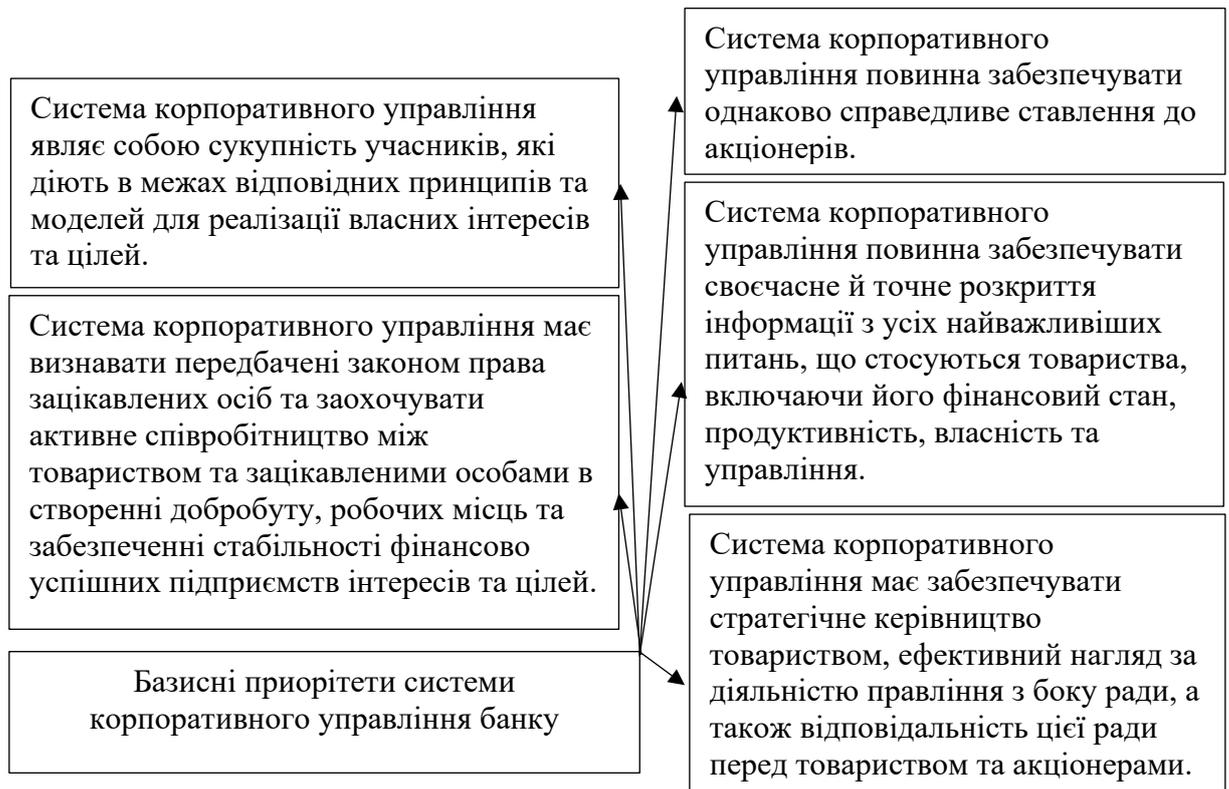


Рисунок 1.5 – Базисні пріоритети системи корпоративного управління банку (розроблено автором на основі[31-33])

система корпоративного управління має визнавати передбачені законом права зацікавлених осіб та заохочувати активне співробітництво між товариством та зацікавленими особами в створенні добробуту, робочих місць та забезпеченні стабільності фінансово успішних підприємств;

система корпоративного управління повинна забезпечувати своєчасне й точне розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються товариства, включаючи його фінансовий стан, продуктивність, власність та управління;

система корпоративного управління має забезпечувати стратегічне керівництво товариством, ефективний нагляд за діяльністю правління з боку ради, а також відповідальність цієї ради перед товариством та акціонерами.

Отже, система корпоративного управління банку є сукупністю учасників, які діють в межах відповідних принципів та моделей для реалізації власних інтересів та цілей. Тому, корпоративне управління у банку заслуговує

особливої уваги через специфіку банківської діяльності, наявності різних категорій зацікавлених груп, що актуалізує потребу з приводу формування та реалізації мотивів участі у діяльності банку.

1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід впровадження змін у корпоративному управлінні банків

Внаслідок структурної трансформації економіки України відбувається складний і суперечливий процес руйнації існуючих відносин суспільної власності та натомість – становлення нової системи відносин у межах недержавних її форм. У процесі розвитку суспільного виробництва на перший план виходять ті форми, які здатні забезпечити найвищу ефективність, а саме – корпоративні організаційні структури, з можливістю концентрації фінансового, виробничого, трудового та інноваційного капіталу [34;35;36;37]. Рівень та специфіка економічного розвитку окремих країн, глобалізація світової економіки – це далеко не вичерпний перелік факторів під впливом яких формуються моделі корпоративного управління держав, що відрізняються між собою структурою власності, складом учасників, нормативно-правовим регулюванням, формами та способами фінансування, діючими вимогами до розкриття інформації про діяльність корпорації тощо.

У результаті відокремлення прав власності від прав управління в кожній країні історично сформувався набір відповідних механізмів для подолання інституційних проблем. Шляхи подолання протиріч учасників корпоративних відносин полягають у використанні моделей корпоративного управління – сталого розподілу управлінських функцій і контролю в корпорації між власниками і менеджерами. Кожна модель корпоративного управління характеризується своїми особливостями, які відрізняють її від моделей інших країн, а відмінності, в основному, визначаються ступенем концентрації власності та наявністю домінуючого власника. В економічній літературі

визначено різні управлінські системи корпоративного регулювання за тими чи іншими критеріальними ознаками, зокрема: за функціональним призначенням (англо-саксонська, континентальна); за ознакою структури наглядових і виконавчих органів (унітарна, подвійних рад); за ступенем концентрації власності (інсайдерська, аутсайдерська) тощо [38-40]. Найбільш розповсюдженим є розподіл моделей корпоративного управління на англо-американську, німецьку, японську та сімейну [41, с. 211; 42; 43], або ж модель W (the widely-held) та модель B (the blockholder model).

Зазначимо, що Модель W найбільшого поширення набула в США, Великій Британії та інших країнах англосаксонського типу. Натомість Модель B поширена в Японії, Німеччині, країнах континентальної Європи та в більшості країнах світу. Структура власності є основним елементом, за яким ці моделі відрізняються між собою. Для моделі W є характерною розпорошена власність (із широким володінням акціями), а для моделі B – концентрована, з домінуючими власниками, так званими блокхолдерами [44].

Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління представлена у табл. 1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління

Модель корпоративного управління	Загальна характеристика моделі
Англо-американська	Наявність індивідуальних акціонерів і постійно зростаюче число нез'язаних з корпорацією акціонерів, так званих аутсайдерів; достатньо простий механізм взаємодії між корпорацією і акціонерами, між самими акціонерами; чітко розроблена правова база із визначенням прав і обов'язків менеджерів, директорів, акціонерів.
Німецька	До характерних рис даної моделі належить: ключова роль банків у представництві й контролі на рівні всіх компонентів корпоративного управління і фінансування, участь співробітників в управлінні компанією шляхом реалізації принципу соціальної взаємодії, більш низька вартість залученого капіталу, орієнтація інвесторів на довгострокові цілі, чітке розмежування функцій управління й контролю, високий рівень концентрації капіталу та недостатня увага до міноритарних акціонерів.

Продовження табл. 1.1

Японська (азіатська)	Модель характеризується високою концентрацією власності в руках середніх та великих акціонерів, широкою практикою перехресного володіння акціями між компаніями, низькою вартістю залучення капіталу, високим ступенем інноваційності та стійкості компаній, а також важливою роллю банків у діяльності кожної промислової групи.
Сімейна	Управління крупними корпораціями здійснюється безпосередньо членами однієї сім'ї, якій повністю належить контроль над бізнесом, капітал концентрується і розподіляється по сімейних каналах, контроль над компаніями встановлюється за допомогою пірамідальної допомоги сімейних бізнес-груп і перехресного володіння акціями. Часто сімейні групи для збереження контролю над іншими фірмами випускають акції з неоднаковими правами голосування.

Примітка. Сформовано автором за [45]

Використовуючи англо-американську модель, більшість успішних американських корпорацій демонструють достатньо динамічні темпи конкурентного зростання. Вагомим аргументом на користь ефективності даної моделі є розвиток у США корпоративної соціальної відповідальності, форм приватного партнерства держави, громадян і бізнесу в сфері охорони навколишнього середовища, використання альтернативних джерел енергії тощо.

Попри більшу демократичність даної моделі, вона є складнішою як за структурою, так і за функціонуванням, адже через значну роздробленість пакета акцій акціонери можуть контролювати дії менеджменту через агентів, яким делегуються обмежені права з оперативного управління корпорацією [32].

Німецька модель корпоративного управління, що розповсюджена в Австрії, Німеччині, Швейцарії, Нідерландах, частково в Бельгії та Франції, Скандинавських країнах та в ряді країн Центральної та Східної Європи має деяку схожість із японською. Для неї характерна двоступенева система управління через наявність наглядової ради та виконавчої, а також структура управління на основі контактів банків і корпорацій.

Банківський і міжкорпоративний сектор є домінуючим у японській моделі. Законодавство підтримує групу корпорацій, об'єднаних спільною

власністю чи управлінням і володінням позиковими коштами та власним капіталом, тобто так звану кейрецу. Провідний банк і кейрецу є основними елементами моделі, які одночасно дублюють і доповнюють одне одного [46-49].

Водночас, для сімейної системи корпоративного управління, що найбільше розповсюджена в Канаді, Італії, Франції, Швеції, країнах Азії, Латинської Америки, характерна концентрація капіталу, розподіл повноважень з управління корпораціями та контролю між членами сім'ї.

Проблема формування національної моделі корпоративного управління підприємствами набула особливої актуальності в Україні з кінця 1990-х років після закінчення масової приватизації і створення значного прошарку акціонерів [50; 51]. Окрім того, формування корпоративного сектору відбувалось на базі попередньої системи, в якій великі підприємства та науково-виробничі об'єднання посідали провідне місце. Проте суспільство зіткнулося з певними труднощами, що суттєво вплинули на подальший розвиток системи корпоративних відносин [52; 53] в нашій державі.

Серед основних проблем зовнішнього характеру слід виокремити: наявність прогалин в українському корпоративному законодавстві, що не сприяє покращенню інвестиційного клімату в Україні; проблема ефективної взаємодії між органами державної влади та корпоративними структурами; недостатній рівень розвитку українського фондового ринку та його інфраструктури; тінізація економіки; відсутність у більшій частині населення реальних коштів для ефективної організації бізнесу. Водночас, спектр внутрішніх проблем охоплює: фізично та морально застарілі основні фонди підприємств, що підлягали приватизації; часті непорозуміння у відносинах між акціонерами та управляючими; недостатній рівень підготовки менеджерів корпорацій з антикризового управління, що дозволило би організувати ефективну роботу цих структур у ринкових умовах, в умовах сучасних викликів та загроз й підвищити рівень конкурентоспроможності.

Серед сучасних особливостей формування вітчизняного корпоративного сектору фахівці виділяють: неефективну структуру акціонерної власності в процесі приватизації; значну роль держави у формуванні корпоративного сектору; наявність у держави великої кількості акцій і необхідність розв'язання проблеми управління державними корпоративними правами; потужне податкове навантаження, яке створює для акціонерів різних галузей неоднакові податкові умови [54].

В Україні не можна прослідкувати чітких особливостей та методології проведення приватизації, адже протягом 1991-2009 рр. вона мала несистемний хвилеподібний характер [54]. Особливостями її проведення є те, що вона не передбачала передприватизаційної санації товариств (фінансово-майновий стан багатьох господарських товариств слід вважати незадовільним) [54]. Фахівці констатують, що основою вітчизняної приватизаційної програми була модель масової приватизації, що об'єднувала корпоратизацію та розподіл приватизаційних сертифікатів серед громадян. При цьому, важливим елементом такої моделі була закрита підписка на акції серед інсайдерів, система сертифікатних аукціонів та система посередників – сертифікатних інвестиційних фондів.

Модель проведення приватизації значно вплинула на формування структури власності в нашій державі. Українська модель корпоративного управління, що на сучасному етапі перебуває на стадії свого становлення, поєднує елементи як інсайдерської системи, в якій власність сконцентрована в руках кількох осіб, що володіють значними частками корпоративного майна, так і аутсайдерської, за якої акціонерна власність є достатньо розпорошеною. Стверджується, що чим нижчим є рівень економічного розвитку держави, тим більш недосконалою є існуюча інституціональна система, тим вищою є концентрація власності, як наслідок неефективної нормативно-правової бази із захисту інвесторів у національній економіці.

Таким чином, проведення приватизації в Україні суттєво вплинуло на структуру власності, яка є одним із найважливіших елементів будь-якої моделі корпоративного управління.

Модель корпоративного управління в Україні відображена на рис. 1.6.

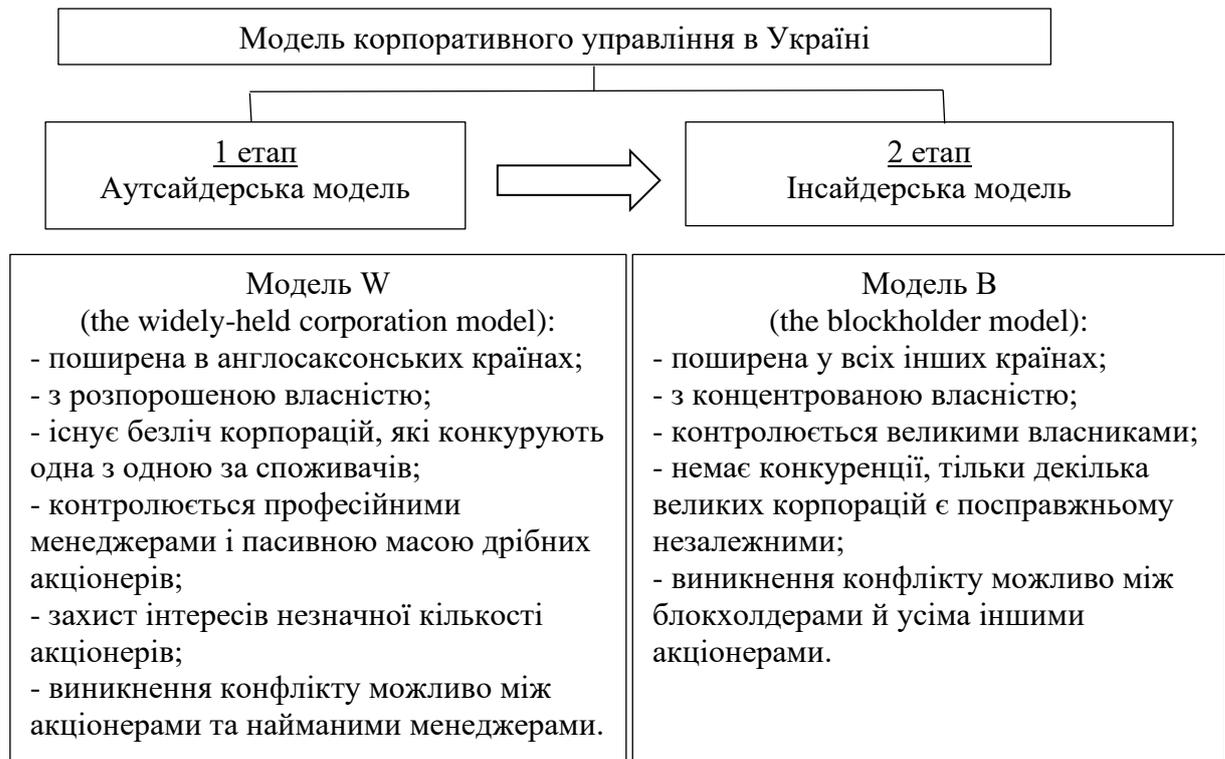


Рисунок 1.6 – Модель корпоративного управління в Україні (сформовано автором за [54])

На початку приватизаційних процесів в Україні власність була притаманна аутсайдерській моделі з розпорошеною структурою власності, але надалі для національної моделі стала характерною тенденція до концентрації власності й контролю, запровадження елементів перехресного володіння і формування складних корпоративних структур різного типу, що властиво інсайдерським моделям.

Таким чином, тенденції формування акціонерного капіталу в Україні свідчать на користь складності цього процесу і відхилення його від моделей корпоративного управління промислово-розвинених країн. За показником концентрації власності вітчизняна модель корпоративного управління є

специфічною, змішаною, поєднує елементи обох моделей: моделі W (the widely-held corporation model) та B (the blockholder model) і, водночас, продовжує формуватися під впливом наслідків приватизації, в результаті якої в ході акціонування підприємств основними акціонерами виявилися трудові колективи і менеджери; тенденції розвитку фондового ринку, що потребує підвищення його конкурентоспроможності, в першу чергу, через впровадження різноманітних дієвих фінансових інструментів, які б надавали можливість здійснювати інвестиції у певні фінансові активи, через розвиток його інфраструктури, активне впровадження сучасних технологій; нормативно-правового забезпечення, що потребує удосконалення правового регулювання діяльності корпоративного сектору України, основу якого мають становити розроблені, з урахуванням міжнародних стандартів, базові принципи і положення корпоративного управління, що потребують постійного перегляду та вдосконалення відповідно до європейських принципів формування корпоративних відносин та потреб сьогодення.

Висновки до розділу 1

Дослідження у першому розділі кваліфікаційної роботи теоретичних основ впровадження змін у корпоративному управлінні банку дозволили сформулювати наступні висновки:

1. У ході дослідження було виявлено, що сучасна банківська установа – це універсальна установа, що прагне здійснювати якомога більше видів операцій. Її функціонування, на сьогоднішній день, є досить мінливим, через нестабільну ситуацію в країні, особливо це помітно відбивається на діяльності працівників банківської установи і корпоративного управління в цілому. Тому реалізувати свою роботу банківській установі необхідно, тільки націлено дотримуючись принципам своєї моделі та наглядовому жорсткому управлінні кожної ієрархічної ланки структури управління.

2. Ефективне функціонування системи банку в Україні, в більшості залежить від ефективності корпоративного управління в кожній окремій установі. Тому, банки у яких наявна цілісна система корпоративного управління дозволяє їм послідовно визначати свої завдання і стратегічні цілі, слідувати інтересам великого кола зацікавлених осіб в їхній роботі. Розвиток і формування економічно-корпоративних відносин між власниками, керівництвом, працівниками та клієнтами банку, потребують визначення відповідних механізмів їх участі в стратегічному управлінні та контролі, які в сукупності й мають формувати систему корпоративного управління конкретного банку. Тому, банківські установи, що націлюють свій орієнтир на організацію корпоративного управління, здатні швидше залучати капітал, ніж інші їх конкуренти і продуктивніше працювати.

3. Визначено, що для перехідної фінансової системи України є зовсім недоцільним повне копіювання моделей промислово-розвинених країн для формування національної системи корпоративного управління, однак суттєвим є врахування світового досвіду формування відповідних моделей з урахуванням специфіки функціонування вітчизняного корпоративного сектору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ЗМІН У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ АТ «АКЦЕНТ-БАНК»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Акцент-банк»

АТ «Акцент-банк» – універсальний комерційний банк, який надає повний перелік сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. АТ «Акцент-банк» виступає активним гравцем банківського сектору. Має переваги у порівнянні з сильними конкурентоспроможними банками (АТ «Ощадбанк», АТ «Альфа-Банк» і АБ «Укргазбанк»), які функціонують на ринку уже давно і зарекомендували свою прихильність серед клієнтів.

Ключовими перевагами АТ «Акцент-банк» є:

прості кредити та вигідні депозити, а саме 13%, строком від 3-х до 12 місяців;

рейтинг надійності банку «4» (АТ «Альфа-Банк» – «3,81», АБ «Укргазбанк» – «3,51», АТ «Ощадбанк» – «3,24»);

клієнторієнтованість банку;

зосереджена увага на покращенні умов для працівників;

мають можливість впроваджувати стрес-менеджмент в діяльність своєї установи;

швидке, якісне і комфортне для клієнтів обслуговування.

В цілому можна сказати, що АТ «Акцент-банк» стрімко розвивається і націлений займати передові місця на ринку. З кожним роком стратегія банку зосереджена на тому, щоб створювати відділи по всій території України, і надавати більш вигідні і якісні послуги своїм клієнтам, аніж конкуренти.

Банк має кореспондентські відносини з такими іноземними банками: Bank Of New York (США), RaiffeisenBank (Австрія), CityBank (США), CrediLeone (Франція), «Мультибанк» (Латвія) та інші зарубіжні банки, а також

тісні стосунки з банками України, такими як: Промінвестбанк, АКБ «Інтербанк», КБ «Приватбанк», та багато інших банків.

Таблиця 2.1 – Склад і зміст загальних відомостей про АТ «Акцент-банк»

Група відомостей	Зміст відомостей
Загальні відомості	Акціонерне товариство «Акцент-банк». Вулиця Данили Апостола, 3, Миргород, Полтавська область, 37600. Форма власності – Акціонерне товариство. По Україні розміщено 250 відділів банку.
Цілі банківської установи	Місія полягає в допомозі знайти правильні фінансові рішення клієнтам, надаючи зручне обслуговування та корисні сервіси.
Ресурси банківської установи	Трудові, матеріальні, технічні, енергетичні, фінансові.
Діяльність банку	Надання фінансових послуг. Банк може здійснювати діяльність щодо: інвестицій; випуску власних цінних паперів; випуску, розповсюдження та проведення лотерей; зберігання цінностей або надання в майновий найм (оренду) індивідуального банківського сейфа; інкасації коштів і перевезення валютних цінностей; ведення реєстрів власників іменних цінних паперів (крім власних акцій); надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг.
Взаємовідносини з іншими банківськими установами	Конкуренція; можливі спільні проекти.
Управління банківською установою	Організаційна структура управління, основні функції підрозділів, посадових осіб, стан стратегічного управління.

Примітка. Розроблено автором за джерелом [55]

Рейтинги банку: рейтингове агентство – «Кредит-Рейтинг», кредитний рейтинг ua A+ (висока кредитоспроможність), прогноз – стабільний рейтинг депозитів – «4» (висока надійність).

Наведемо основні документи згідно з якими банк здійснює свою діяльність (табл. 2.2).

АТ «Акцент-банк» – сучасний універсальний банк. Володіючи генеральною ліцензією Національного Банку України на проведення банківських операцій, він здійснює весь спектр банківських послуг, що є на вітчизняному ринку, з обслуговування корпоративних і приватних клієнтів відповідно до міжнародних стандартів.

Таблиця 2.2 – Основні нормативно-правові документи, якими АТ «Акцент-банк» керується та використовує у своїй діяльності

Найменування документа	Зміст документа
1. Конституція України	Вищий нормативно-правовий акт України
2. Податковий кодекс України	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.
3. Установчий договір	Письмове рішення власників про створення банківської установи, де визначаються основні правові норми діяльності банку та відносини між власниками.
4. Статут	«Конституція» банківської установи, де у письмовій формі визначаються основні правові норми (правила) її господарської діяльності.
5. Штатний розпис	Документ, який розробляється відповідно до структури і штатною чисельністю з метою встановлення посадових окладів та розмірів надбавок до них по кожній посаді в залежності від кваліфікаційних характеристик працівника (освіта, стаж роботи тощо).
6. Засновницький договір	Цивільно-правовий договір, який засвідчує волевиявлення фізичних або юридичних осіб щодо заснування банківської установи для реалізації конкретної мети.
7. Ліцензія	Документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на здійснення зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

Примітка. Розроблено автором за джерелом [55]

Довгостроковий інтерес клієнта – головний пріоритет в роботі банку. З клієнтами працює висококваліфікована команда фахівців і персональні менеджери, які несуть відповідальність за забезпечення якісного обслуговування, оперативне і точне задоволення потреб клієнта.

АТ «Акцент-банк» – соціально значущий банк. Проводячи послідовну політику зміцнення стабільності банку і вдосконалення якості обслуговування цей банк вважає одним із пріоритетних напрямів своєї роботи розвиток комплексу сучасних послуг для індивідуального клієнта. На сьогоднішній

день банк пропонує громадянами України більше 150 видів найсучасніших послуг, серед яких поточні, вкладні операції, карткові продукти, різноманітні програми споживацького кредитування, здійснювані в партнерстві з провідними вітчизняними торговими, ріелторськими компаніями і автовиробниками.

Якісне функціонування Банку забезпечує гнучка та ефективна організаційна структура управління (ОСУ), що обумовлює раціональний розподіл функціональних обов'язків усередині банків. По суті вона є комбінованою, тому що містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці видів організаційної структури управління:

горизонтальна (площинна), оскільки в ній виділено лише 2 рівні управління:

1-й рівень – Головний офіс (ГО);

2-й рівень – Відділення.

дивізіональна клієнто- і функціонально-орієнтована, тому що виділено підтримуючі й бізнесові дивізіони (напрямки), які зорієнтовані на комплексне обслуговування певних груп клієнтів.

АТ «Акцент-банк» створений у формі акціонерного товариства згідно закону України «Про господарчі товариства». Поточне керування банком здійснюється головою правління банку. Відповідальність та функції членів правління визначені радою акціонерів і оформлені довіреностями.

Процедура прийняття рішень побудована по принципу колегіальності. Голова правління банку несе відповідальність за рішення наглядової ради і ревізійної комісії, має право «Вето» на рішення, які приймаються.

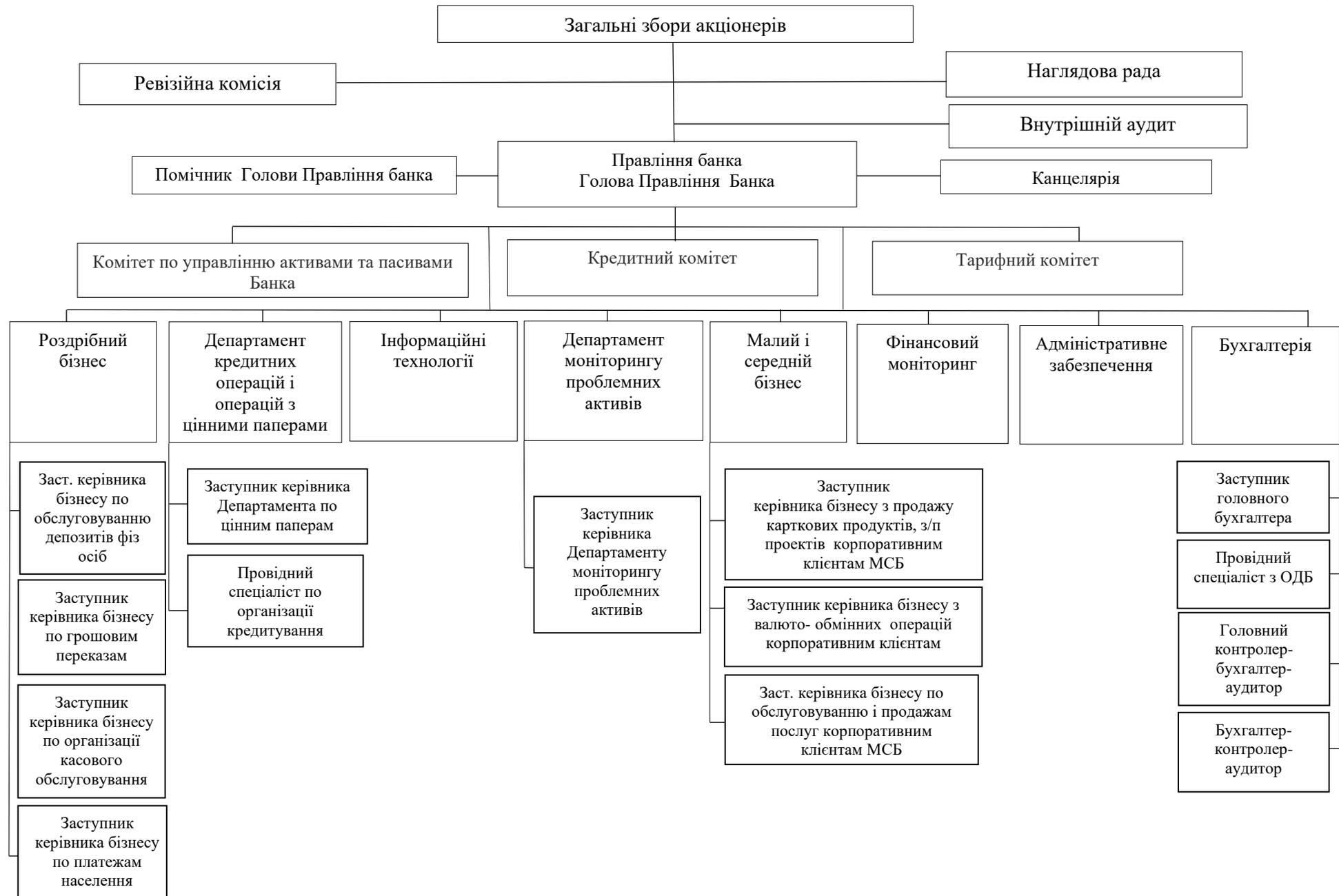


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «Акцент-банк» (розроблено автором на основі [55])

Для підготовки, обговорення та прийняття стратегічних і важливих тактичних рішень безпосередньо під керівництвом Голови Правління функціонують колегіальні органи: правління банку; комітет з управління активами та пасивами; кредитний комітет; тарифний комітет.

Якщо розглянути більш детально організаційну-структуру банку, то можна підмітити, що до основних функцій Правління банку належать:

- стратегічне планування;
- питання маркетингової діяльності;
- технологічний контроль;
- фінансовий контроль за діяльністю банку;
- кадрова політика.

До функцій Голови Правління банку відносяться:

- керування фінансово-господарською діяльністю банку;
- забезпечення виконання рішень загальних зборів акціонерів банку;
- представлення банку в усіх державних і недержавних підприємствах, організаціях як в Україні, так і за кордоном;
- підписання від імені банку угод, контрактів, інших цивільно-грошових документів;
- прийом на роботу та звільнення із займаних посад співробітників банку, застосування до них заходів заохочення та стягнення;
- затвердження найважливіших внутрішніх документів, серед яких режим роботи банку, положення про структурні підрозділи банку, посадові обов'язки начальників структурних підрозділів та інші;
- ведення засідань Правління банку та Кредитного комітету;
- проведення нарад з питань поточної діяльності банку;
- виконання інших рішень, пов'язаних із структурою діяльності банку та рішенням Загальних зборів акціонерів.

Логотип – зелене яблуко, що свідчить про можливість банку запропонувати споживачам свіжі рішення ваших фінансових задач, які неодмінно принесуть задоволення у співпраці. З іншої сторони яблуко – це

символ плоду, результату, досягнень, до яких банк прагне дійти у своїй діяльності. Підрозділи АТ «Акцент-банк» представлені у всіх регіонах України. Вже сьогодні в Україні можна знайти понад 250 точок продаж послуг АТ «Акцент-Банк». І банк націлений на подальший розвиток мережі, щоб люди могли отримати якісне банківське обслуговування в зручному для них місці та часі: біля роботи, будинку, у місцях відпочинку і проведення дозвілля.

Система управління банківською установою передбачає координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями.

Система управління банківської установи є складною системою, що складається з певної кількості підсистем. В теорії управління підсистему розглядають як частину системи, що виділена за певною ознакою та наділена характерними особливостями. Підсистема взаємопов'язана з іншими частинами системи та може розглядатися як самостійна система.

За даними (рис. 2.2) можемо стверджувати, що до складу системи управління банком, входять такі основні складові як: керуюча підсистема яка виступає суб'єктом управління та керована підсистема (відділи, персонал, ресурси). Процес управління здійснюється шляхом отримання основних даних від об'єкту управління і на основі яких відбувається прийняття управлінських рішень. Які у свою чергу і визначають подальшу діяльність всієї банківської установи. Керуюча являє собою сукупність органів управління й управлінських працівників банківської установи, а керована вже безпосередні виконавці поставлених завдань та цілей. Цей безперервний процес і допомагає виконувати основні функції з перетворення ресурсів у відповідні результати з певною метою.

Розглядаючи систему управління в рамках організаційної структури, робимо висновок, що вищим органом підприємства є загальні збори акціонерів, кредитна рада або правління.

Наступним елементом цієї системи виступає визначений цими зборами голова правління АТ «Акцент-банк». Цілі які перед ним стоять в тому числі як

і функціональні можливості він має збоку управління, визначені заздалегідь частково статутом та загальними зборами акціонерів.

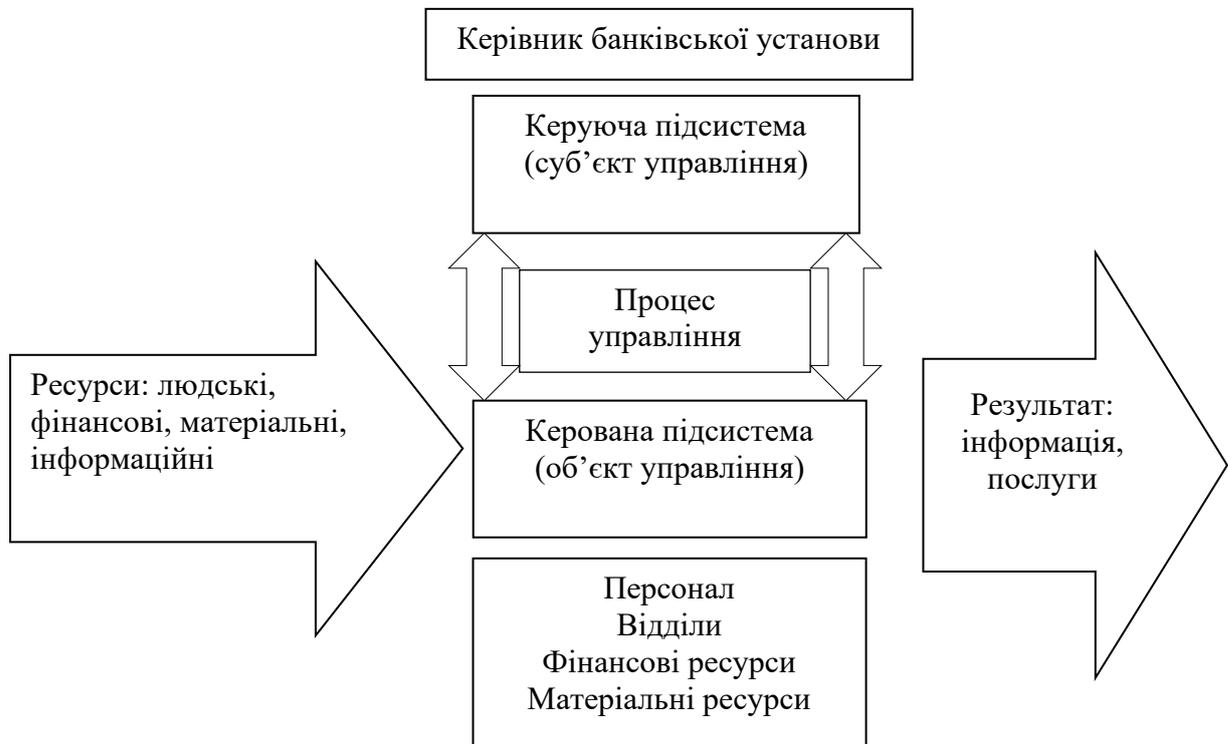


Рисунок 2.2 – Система управління АТ «Акцент-банк»: керуюча і керована підсистеми та їх взаємозв'язок (розроблено автором на основі [55])

Основними напрямками його зацікавленості є три найголовніших сектори діяльності: фінансовий, кредитний та бухгалтерія. Тобто окрім головного бухгалтера є ще два заступники директора відповідно по кожному департаменту. Які в свою чергу і визначають основні напрями діяльності що відбуваються у внутрішньому середовищі установи.

Розмір статутного фонду банку складає 125,6 млн. грн. АТ «Акцент-банк» – учасник фонду гарантування вкладів. Звітність як складова методу бухгалтерського обліку на фінансовий та управлінський, кожний з яких має своє призначення і відіграє свою роль в управлінні, передбачає використання узагальнених показників банківської діяльності та стану грошово-кредитного ринку, призначених як для внутрішніх, так і зовнішніх користувачів інформації. Для зовнішніх користувачів насамперед призначається фінансова

(бухгалтерська) звітність, котра використовується також самим банком. Фінансова звітність являє собою систему взаємозв'язаних узагальнених показників, що відображають фінансовий стан та результати діяльності банку за звітний період. Вона складається з допомогою підрахування, групування і спеціального оброблення даних поточного бухгалтерського обліку.

Охорона праці в АТ «Акцент-банк» спирається на комплекс державних законодавчих актів.

Загальними законодавчими актами, що визначають основні положення щодо охорони праці є Конституція України, Кодекс законів про працю, Закони України «Про охорону праці», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про пожежну безпеку», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» та відповідні підзаконні акти.

Щоб більше дізнатися про діяльність АТ «Акцент-банк» проведемо SWOT-аналіз.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Акцент-банк»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розвиток високоприбуткових продуктів. 2. Збільшення клієнтської бази за рахунок триваючого перерозподілу ринку. 3. Створення прозорих технологій банку, що відповідають міжнародним стандартам. 4. Розвиток online-сервісів.	1. Низька платоспроможність населення. 2. Занепад економічної активності споживачів банківських послуг. 3. Підвищення вартості і зменшення попиту на банківських послуги. 4. Вихід на ринок нових конкурентів. 5. Поліпшення на ринку позицій конкурентів. 6. Зростання інфляції і процентних ставок посилення фінансової кризи. 7. Розширення регіональних банків. 8. Високі темпи зростання не тільки об'ємів кредитування, але і ризикованості даних операцій.

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Лідируючі позиції на банківському ринку. 2. Досвід роботи на ринку. 3. Висококваліфікований персонал. 4. Широкий асортимент запропонованих послуг. 5. Високий рівень банківського сервісу. 6. Широка мережа філій в Україні. 7. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли. 8. Наявність в банку власного програмного забезпечення.	1. Текучість кадрів на низьких посадах. 2. Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку банку. 3. Висока вартість повернутих ресурсів для іпотечного кредитування і низька привабливість кредитування для населення із-за високої вартості кредитів. 4. Висока вартість інших деяких послуг, в порівнянні з конкурентами.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів. На першому етапі складається матриця SWOT-аналізу у формі таблиці, поділеної на чотири сектори (табл. 2.3). У ній наводиться перелік зовнішніх і внутрішніх факторів для АТ «Акцент-банк»: сильні та слабкі сторони підприємства, ринкові можливості та загрози.

Далі складаємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Акцент-банк»

Можливості + Сильні сторони (12)	Загрози + Сильні сторони (16)
Можливості + слабкі сторони (8)	Загрози + Слабкі сторони (12)

Визначаємо стратегію АТ «Акцент-банк» на основі матриці SWOT-аналізу за допомогою наведеної таблиці стратегій (2.5), яка допоможе зорієнтуватися як краще далі розвиватися акціонерному товариству.

Таблиця 2.5 – Можливі стратегії для АТ «Акцент-банк»

Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації (перепрофілювання)

Склавши SWOT-аналіз, проаналізувавши фактори, які впливають на діяльність акціонерного товариства, можна зробити висновок, що найоптимальнішою стратегією для АТ «Акцент-банк» буде стратегія обмеженого зростання. Визначено, що керівництво в цілому задоволене станом банку, відповідно пропонуємо дотримуватись раніше впровадженої стратегії, оскільки орієнтація на неї залишається найпростішим і найменш ризикованим шляхом подальшого освоєння ринку.

Перейдемо до аналізу персоналу АТ «Акцент-банк», так як він є головним ресурсом кожного підприємства, від ефективності його використання здебільшого залежать результати діяльності та конкурентоспроможність.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ «Акцент-банк» за категоріями зайнятих у 2019- 2021 рр.

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2021 р. від	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	107	10	249	12	309	14	202	60
у тому числі:								
керівники	216	20	414	20	442	20	226	28
спеціалісти	324	30	620	30	662	30	338	42
технічні працівники	539	50	1034	50	1104	50	565	70
Виробничий персонал	972	90	1819	88	1899	86	927	80
Разом	1079	100	2068	100	2208	100	X	X
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	9	-	8	-	7	-	-	-

На основі проведених розрахунків, можна зробити висновок, що чисельність персоналу банківської установи на протязі 2019-2021 рр. поступово збільшується, що зумовлено розповсюдженням відділів банку. При чому чисельність управлінського персоналу у 2021 р. порівняно з 2019 р. збільшилось на 202 особи, а у 2020 р. на 60 осіб. Варто звернути увагу на те,

що питома вага управлінського персоналу з кожним роком збільшується на 2 %, а тенденція виробничого персоналу прямолінійно зменшується на 2 % з кожним роком, що говорить про те, що рівень кваліфікації в АТ «Акцент-банк» зростає, що позитивно відображається на іміджу установи.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу АТ «Акцент-банк» за 2019-2021 рр.

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2021 р. від	
	Осіб	%	осіб	%	Осіб	%	2019 р.	2020 р.
Молодь віком 15-24 років	162	15	352	17	442	20	280	90
25-49 років	593	55	1137	55	1214	55	621	77
50-59 років	216	20	372	18	331	15	115	(41)
60-65 років	76	7	145	7	155	7	79	10
Пенсійного віку	32	3	62	3	66	3	34	4
Разом	1079	100	2068	100	2208	100	x	X

Тобто, якщо взяти в загальному, то більше приходить до банківської установи молоді, що гарно впливає на продуктивність праці в АТ «Акцент-банк», але не потрібно і забувати про досвідчених працівників, саме тієї категорії, яка зменшується з роками, щоб усунути це і мати гарний баланс, варто закликати більш досвідчений персонал через різні форми мотивації.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу АТ «Акцент-банк» за 2019-2021 рр.

Рівень освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2021 р. від	
	Осіб	%	Осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Середня освіта	248	23	434	21	419	19	171	(15)

Продовження табл. 2.8

Початковий рівень вищої освіти	75	7	103	5	88	4	13	(15)
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	432	40	869	42	972	44	540	103
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	324	30	662	32	729	33	405	67
Разом	1079	100	2068	100	2208	100	X	X
Перекваліфікація персоналу	75	7	145	7	177	8	102	32
Навчались за кордоном	22	2	83	4	88	4	66	5

Можна зробити висновок, що в установі переважає кількість працівників із першим рівнем вищої освіти «бакалавр» і другим рівнем вищої освіти – «магістр», що класифікує АТ «Акцент-банк» як установу із висококваліфікованими працівниками. З роками тенденція підвищення кваліфікації збільшується, людей із середньою освітою стає все менше, так у 2019 році їх становило 248 чоловік, а у 2021 – 419, що в кількості більше, але відсотковому значенні менше (на 4%). Відповідно для покращення ситуації варто відправляти працівників на навчання за кордоном і перекваліфікацію. Протягом досліджуваного періоду за кордоном навчались близько 2-4% осіб, а перекваліфіковувалось 7-8% осіб.

Таблиця 2.9 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу АТ «Акцент-банк» за 2019- 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна (+; -) 2021 р. від	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	1,4	1,2	1,1	(0,3)	(0,1)
Коефіцієнт вибуття персоналу	1,7	1,2	0,9	(0,8)	(0,3)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,7	0,5	0,5	(0,2)	0
Коефіцієнт абстенціїзму	0,7	0,3	0,22	(0,48)	(0,08)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	3	2,5	1,8	(1,2)	(0,7)

Отже, можна зробити висновок, що коефіцієнт оновлення персоналу є співвідношенням кількості працівників, які прийняті на роботу протягом року,

до середньоспискової чисельності персоналу підприємства і їх тенденція зменшується, що говорить про сталість робочих місць, так у 2019 р. він був 1,4%, а у 2021 – 1,1 %, що на 0,3% менше.

Коефіцієнт вибуття персоналу є співвідношенням кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньоспискової чисельності персоналу на початок року. Тут можна помітити, що кількість вибуваючого персоналу зменшується, що показує покращення стабільності робочого місця в 2019 р. у порівнянні з 2021 вибуття зменшилось на 0,8%.

Коефіцієнт плинності кадрів – співвідношення кількості звільнених працівників (за винятком тих, що звільнені за скороченням штату) до середньоспискової чисельності працівників протягом року. В АТ «Акцент-банк», плинність кадру зменшується у 2019 р. – 0,7 %, 2020 р. – 0,5%, 2021 – 0,5%, тенденція схильна на зменшення, що позитивно виглядає для діяльності установи.

Коефіцієнт абсентеїзму – співвідношення робочого часу, втраченого співробітниками протягом року до загального фонду робочого часу підприємства за рік. Враховуються всі пропуски робочого часу – по хворобі, прогули тощо, окрім відпустки та вимушених відгулів за ініціативою підприємства. Ситуація із коефіцієнтом абсентеїзму в АТ «Акцент-банк» виглядає наступним чином, у 2019 р. становить – 0,7%, у 2020 – 0,3%, у 2021 – 0,22%, можна спостерігати різке зменшення відсоткового значення, що говорить про повну віддачу працівників і гарно впливає на продуктивність праці в установі.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу розраховується як співвідношення кількості працівників, які змінили посаду на протязі року, до середньоспискової чисельності працівників підприємства. Коефіцієнт внутрішньої мобільності АТ «Акцент-банк» з кожним роком зменшується, але є досить високим, у порівнянні із іншими, так у 2021 р. він становить 1,8 %, варто зосередити свою увагу саме на цьому показнику і розробити стратегію щодо його покращення.

Таблиця 2.10 – Структура та склад фонду заробітної плати АТ «Акцент-банк» за 2019 – 2021 рр., тис. грн.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2021 р. від			
	2019		2020		20201		2019 р.		2020 р.	
	сума	%	сума	%	Сума	%	сума	%	сума	%
Фонд заробітної плати всього	140834	100	324315	100	584357	100	443523	-	260042	-
в тому числі:	53517	38	142699	44	286804	46	233287	8	144105	2
1.1 Фонд основної заробітної плати										
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	60559	43	119997	37	204525	35	143696	(8)	84258	(2)
з нього:	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	28167	20	55134	17	87654	15	59487	(5)	32520	(2)
- премії за виробничі результати	32392	23	64863	20	116871	20	84479	(3)	52008	0
1.3 Інші виплати	26758	19	61620	19	111028	19	84270	0	49408	0

Провівши аналіз структури та фонду заробітної плати АТ «Акцент-банк», можна зробити наступні висновки: зросла сума фонду заробітної плати у 2021 р. порівняно з минулими і становить – 584357 тис. грн., що на 260042 тис. грн. більше порівняно з минулим 2020 р. Фонд основної заробітної плати з кожним роком збільшується, у 2019 р. становив – 53517 тис. грн., у 2020 р. – 119997 тис. грн., 2021 р. – 286804 тис. грн., що є гарним показником для працівником при прийомі на роботу. Фонд додаткової заробітної плати, у грошовому вимірі зріс, хоча зменшився у відсотковому, що зумовлено збільшенням фонду основної заробітної плати, на 2021 р. становив – 204255 тис. грн. Інші виплати у відсотковому значенні не змінюються, але відчутно виросли у 2021 р. (26758 тис. грн.) порівняно з 2019 р. (111028 тис. грн.) на 84270 тис. грн.

Отже, можна зазначити, що АТ «Акцент-банк» – універсальний комерційний банк, який пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Спираючись, при своєму функціонуванні, на весь комплекс державних законодавчих актів.

Здійснивши SWOT-аналіз для АТ «Акцент-банк», було запропоновано дотримуватись стратегії обмеженого зростання, оскільки орієнтація на неї залишається найпростішим і найменш ризикованим шляхом подальшого освоєння ринку. Кількість працівників в АТ «Акцент-банк» з кожним роком активно збільшується і на сьогоднішній день становить 2208 чол., що позитивно відображається на розвитку установи, так як персонал є головним ресурсом кожного підприємства, від ефективності його використання здебільшого залежать результати діяльності та конкурентоспроможність.

Зробивши висновки, щодо аналізу персоналу банківської установи, можна перейти до показників фінансово-господарської діяльності АТ «Акцент-банк» та проаналізувати їх.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Акцент-банк»

Фінансово-економічний аналіз зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності АТ «Акцент-банк». Він дає змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики.

Для визначення основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «Акцент-банк» зібрано звітність за три роки [55]:

форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);

форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід);

форма 1-ПВ «Звіт з праці».

Результати аналізу даних звітів відобразимо в табл. 2.11.

Динаміка зміни капіталу АТ «Акцент-банк» за наведені 3 роки (2019-2021) має позитивну тенденцію. Середня вартість статутного капіталу в 2021 р., у порівнянні з 2019 р. збільшилась на 53,9% (+144645 тис. грн), а в порівнянні з 2020 р. зросла на 27,7% (+89524 тис. грн).

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «Акцент-банк» за 2019-2021 рр.

Показники	Од. Виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Капітал банку									
1.1. Середня вартість статутного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	268070	323191	412715	144645	53,9%	89524	27,7%
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	484921	767575	914182	429261	88,5%	146607	19,1%
2. Зобов'язання банку									
2.1. Середньорічні кошти клієнтів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	3203311	3673678	4420389	1217078	37,9%	746711	20,3%
2.2. Середньорічні зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	9091	37154	58440	49349	542,8%	21286	57,2%
2.3. Середньорічні відстрочені податкові зобов'язання	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	3764	4918	5996	2232	59,2%	1078	21,9%
2.4 Середньорічні інші зобов'язання	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	99715	41991	61515	(38200)	(48,4%)	19524	46,4%
2.5. Середньорічна вартість зобов'язань усього	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	3342955	3879486	4726912	1383957	41,3%	847426	21,8%
3. Активи банку									
3.1. Середньорічні грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	392504	539831	574757	182253	46,4%	34926	6,4%
3.2. Середньорічні кошти в інших банках	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	81575	-	117454	35879	43,9%	-	-
3.3. Середньорічні кредити і заборгованість клієнтів та цінні папери	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	2842889	3403625	4202811	1361922	47,9%	801186	23,5%

Продовж. табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Середньорічна вартість основних засобів та нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	75700	126845	163998	88298	116,6%	37153	29,2%
3.5. Середньорічна вартість необоротних активів, утримувані для продажу та активи групи вибуття	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	879	1504	1353	474	53,9%	(151)	(10,1%)
3.6. Середньорічна вартість інших активів	Грн	Форма 1 «Баланс»	190321	169395	260048	69727	36,6%	90653	53,5%
4. Фінансові результати									
4.1. Чистий процентний дохід	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	837441	1202509	1464515	627074	74,8%	262006	21,7%
4.2. Торгівельний дохід	тис. грн.	Форма 2 «Примітки до фінансової звітності»	38436	29485	139083	100647	261,8%	109598	371,7%
4.3. Адміністративні та інші операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(175172)	(253391)	(268851)	(93679)	53,4%	(15460)	6,1%
4.4. Прибуток (збиток) до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	330285	655854	312211	(18074)	(5,5%)	(343643)	(52,4%)
4.5 Прибуток (збиток) за рік	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	278861	547632	254801	(24060)	(8,7%)	(292831)	(53,5%)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці одного працівника	тис. грн./особу	П 4.2./ч-сть прац.	223,46	139,73	570,01	346,55	155%	430,28	307,9%
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	(0,421)	(0,429)	(0,441)	(0,02)	(4,7%)	(0,012)	(2,7%)

Продовж. табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт доходності активів		П. 4.1./Сума активів	0,188	0,247	0,227	0,039	20,7%	(0,02)	(8,1%)
5.4. Спред	%	(ПД/ДА)-(ПР/ПлП)	15,69%	12,98%	11,14%	(4,55)	X	(1,84)	X
5.5. Маржа	%	(ПД+ПВ)/сер. залишки активів банку	6,36%	5,80%	4,68%	(1,68)	X	(1,12)	X
6. Показники рентабельності банку									
6.1. Рентабельність статутного капіталу	%	П.4.4./П.1.1.*100	123,2%	202,9%	75,6%	(47,6)	X	(127,3)	X
6.2 Рентабельність власного капіталу	%	П.4.5./П.1.2.*100	57,5%	71,3%	27,8%	(29,7)	X	(43,5)	X
6.3. Рентабельність активів	%	ЧП/Вартість активів*100	6,2%	11,2%	3,9%	(2,3)	X	(7,3)	X

Приріст відбувся за рахунок збільшення власного середнього капіталу у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. на 88,5% (+429261 тис. грн), а якщо брати в порівнянні з 2020 р., то на 19,1% (+146607 тис. грн).

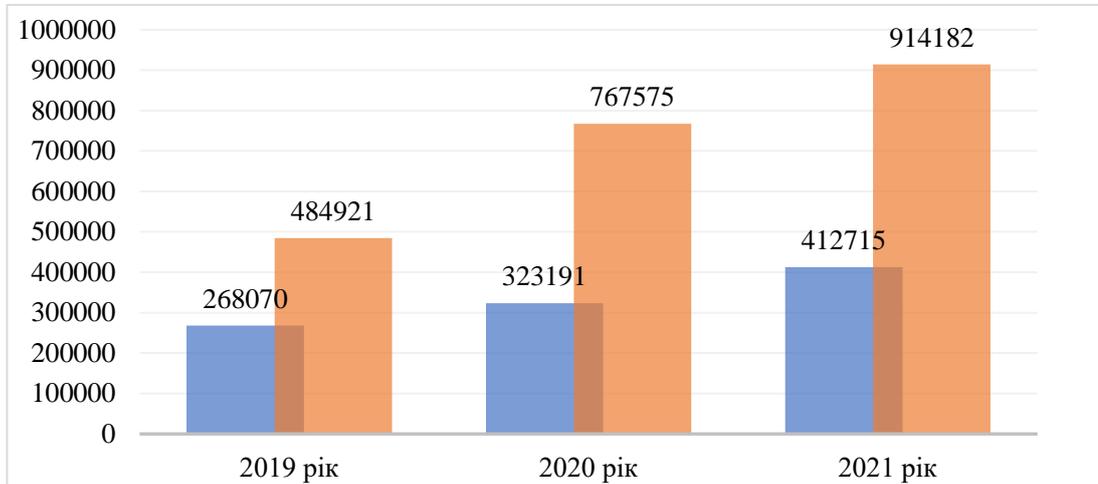


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни капіталу АТ «Акцент-банк» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Усього зобов'язань банку з кожним роком збільшується: у 2021 р. вони збільшились, в порівнянні з 2020 р. на 21,8% (+847426 тис. грн). Насамперед, це спричинено збільшенням у 2021 р. середньорічних коштів клієнтів 4420389, що на 20,3% (+746711 тис. грн) більше ніж в 2020 р. і в порівнянні з 2019 р збільшились на 37,9% (+1217078 тис. грн).

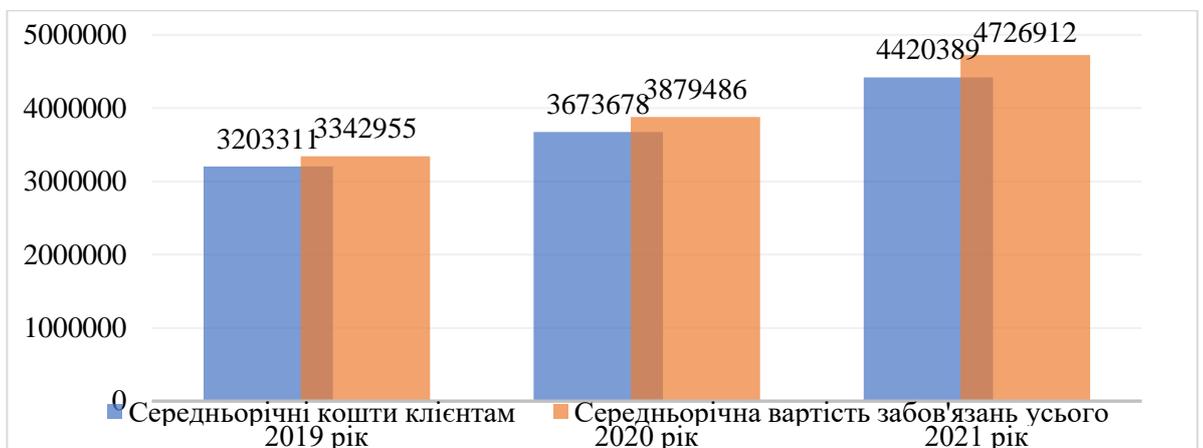


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни зобов'язань АТ «Акцент-банк» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Активи банку з кожним роком зростають: у 2019 р. становили 4444869 тис. грн., потім у 2020 р. зросли на 9% і становлять 4849255 тис. грн., а у 2021 р. становили 6432937 тис. грн., що в порівнянні з 2020 р. має приріст 32,6%. Збільшення активів має позитивний характер і приносить дохід, що спричинено зростанням середньорічних кредитів і заборгованостям клієнтів та цінних паперів, які в свою чергу також з кожним роком мають позитивну тенденцію наведену в таблиці 2.11.

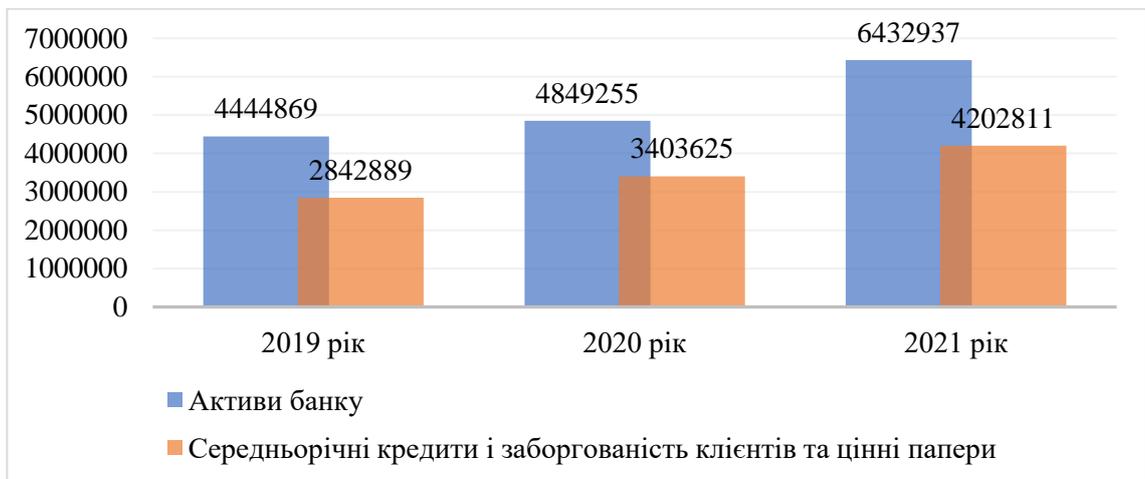


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни Активів АТ «Акцент-банк», тис. грн.

Розглядаючи фінансові результати діяльності АТ «Акцент-банк» спостерігаємо зростання чистого процентного доходу в 2021 р. на 262006 тис. грн., або 21,7% в порівнянні з минулим роком, але прибуток за рік має негативну тенденцію у 2021 р. складає 254801 тис. грн., який в порівнянні з минулим роком зменшився на 53,5 %, або 292831 тис. грн., що свідчить про нестабільність доходів. Дана ситуація спричинена нестабільним становищем в світі, а також великими витратами на адміністративні та інші витрати.

Торгівельний дохід у 2021 р. зріс на 109598 тис. грн., або 371,7 % в порівнянні з 2020 р., що й виступило як одним із факторів збільшення чистого процентного доходу.

Динаміку фінансових результатів АТ «Акцент-банк» зображено на рис. 2.6.

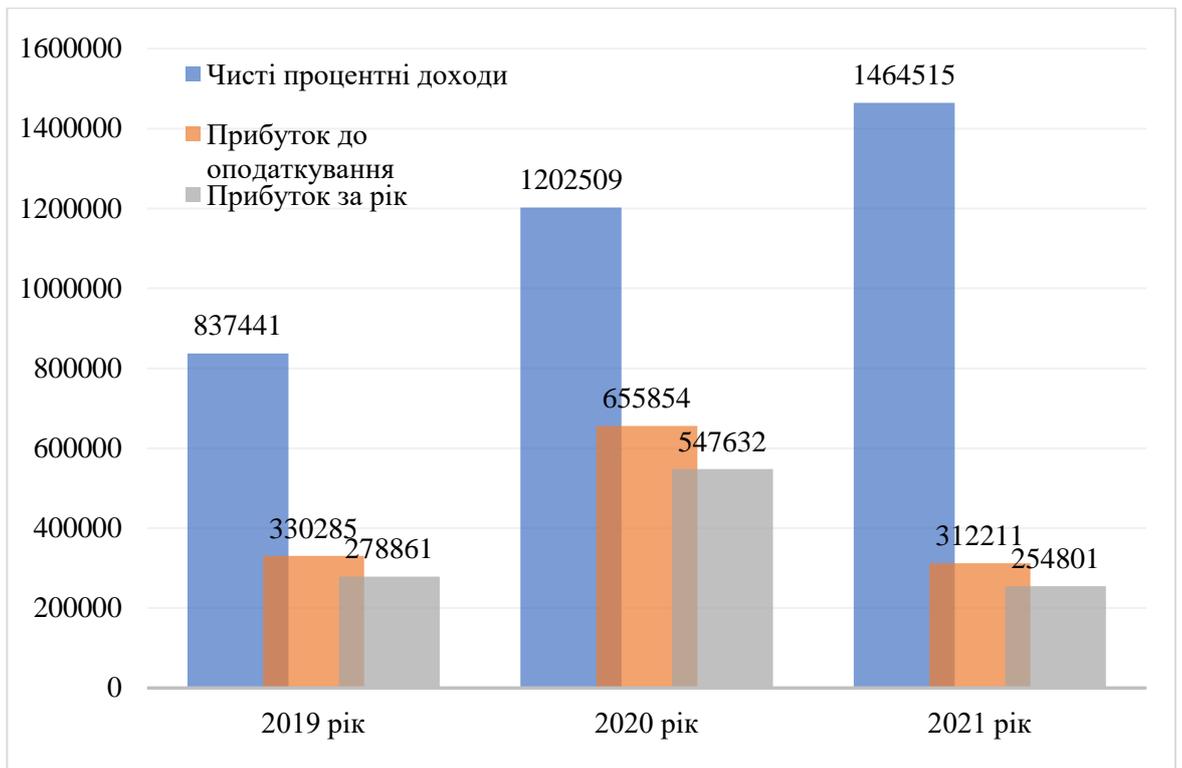


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових результатів АТ «Акцент-банк» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Розглядаючи показники ефективності використання ресурсів та витрат, можна помітити, що вони прямо пропорційно впливають на показники рентабельності АТ «Акцент-банк». Аналізуючи можна помітити, що продуктивність праці одного працівника у 2021 р. становить 570,01 тис. грн. на особу і значно зросла у порівнянні з минулими роками, а саме порівнюючи з 2020 р. – 139,73 (зросла на 307,9 %), у 2019 – 223,46 (на 155%) (рис 2.7).

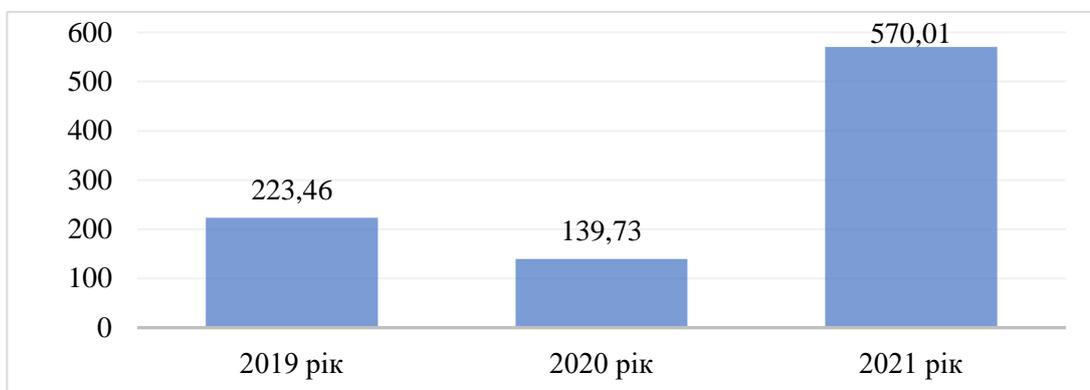


Рисунок 2.7 – Динаміка продуктивності праці одного працівника АТ «Акцент-банк» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Такий перебіг подій може бути спричинений збільшенням працівників в установі, а саме 2208 осіб, станом на 2021 р., покращенням умов праці, психологічного клімату в колективі, удосконаленням форми системи оплати праці.

Рентабельність власного і статутного капіталу, з кожним роком має позитивну тенденцію, окрім 2021 р., що може бути спричинено нестабільною ситуацією в країні, так як саме цей рік був для України найтяжчим, карантинні обмеження дали про себе знати. Рентабельність статутного капіталу: 2021 р. – 75,6%, 2020 р. – 202,9%, 2019 р. – 123,2%. Рентабельність власного капіталу: 2021 р. – 27,8%, 2020 р. – 71,3%, 2019 р. – 57,5% (рис. 2.8).

Тому підводячи підсумок, можна сказати, що в цілому АТ «Акцент-банк», використовує достатньо мотивації для підвищення продуктивності праці працівників, що позитивно відображається на рентабельності в установі, але є зовнішні фактори на які банку складно вплинути, але як АТ «Акцент-банк», завдяки своєму багатолітньому досвіду адаптується до всіх викликів.

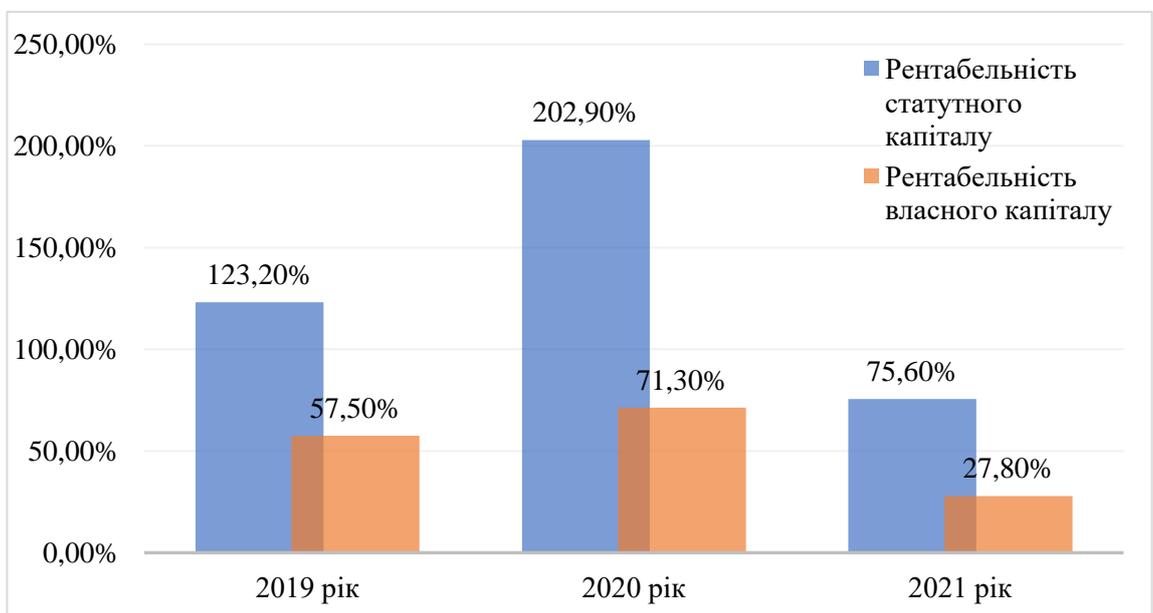


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності АТ «Акцент-банк» за 2019-2021 рр., %

Надалі розглянемо більш детально показники АТ «Акцент-банк», через які установа здійснює свою активну діяльність при ефективному формуванні ресурсної бази.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників прибутковості діяльності АТ «А-БАНК» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 року (+,-) у тис. грн від:		Відхилення 2021 року (+,-) у % від:	
				2019 року	2020 року	2019 року	2020 року
Прибуток після оподаткування, тис. грн.	547632	254801	299738	-292831	+44937	-53,47	+17,64
Чистий процентний дохід, тис. грн.	1201335	1443185	1821455	+241850	+378270	+20,13	+26,21
Чисті активи, тис. грн.	4849255	6432934	9225889	+1583679	+2792955	+32,66	+43,42
Капітал, тис. грн.	907344	921021	1234595	+13677	+313574	+1,51	+34,05
Рентабельність активів, %	11,29	3,96	3,25	-7,33223	-0,712	-64,93	-17,98
Рентабельність капіталу, %	60,36	27,67	24,28	-32,6904	-3,38681	-54,16	-12,24
Чиста процентна маржа, %	45,59	17,66	16,46	-27,9298	-1,1995	-61,27	-6,79

Переглядаючи таблицю 2.12, можна помітити, що АТ «Акцент-банк» у 2021 році має тенденцію до зменшення показників рентабельності капіталу та активів, що свідчить про зниження ефективності активних операцій банком.

Якщо беремо до уваги проаналізовані 2019-2021 роки рентабельність капіталу зменшилась на 71,23%, в цей же час рентабельність активів зменшилась на 59,77%, чиста процентна маржа зменшилась на 63,9%.

Можна зробити висновок, що вищезазначені показники виникли через зростання обсягів капіталу АТ «Акцент-банк», його активів порівняно із зростанням прибутку установи та його чистого процентного доходу.

Таблиця 2.13 – Аналіз обсягу і структури зобов'язань АТ «Акцент-Банк»
за 2019-2021 роки

Показник	2019 рік, тис. грн	2020 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн	Частка в зобов'язаннях, %			Відхилення 2021 року (+,-) від:	
				2019 рік, %	2020 рік, %	2021 рік, %	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кошти банку	10000	11143	49766	0,00	0,20	0,62	+11142 00,0	+346,6 1
Кошти клієнтів, в т.ч.	3672974	5167804	7588332	93,18	93,76	94,96	+40,70	+46,84
суб'єктів господарювання і небанківських фін. установ	588574	680191	1244181	14,93	12,34	15,57	+15,57	+82,92
фізичних осіб	3084400	4487613	6344151	78,25	81,42	79,39	+45,49	+41,37
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	58440	0	33345	1,48	0	0,42	-100,0	+100,0
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	5211	6781	11011	0,13	0,12	0,14	+30,13	+62,38
Резерви за зобов'язаннями	15701	13405	17265	0,40	0,24	0,22	-14,62	+28,80
Інші фінансові зобов'язання	127450	173319	124434	3,23	3,14	1,56	+35,99	-28,21
Інші зобов'язання	62134	139461	167141	1,58	2,53	2,09	+124,4 5	+19,85
Усього зобов'язань	3941911	5511914	7991294	100,00	100,00	100,00	+39,83	+44,98

Загальні зобов'язання АТ «Акцент-банк», як і будь-якого іншого банку сформовані із залучених та запозичених коштів. Як можна споглядати з табл. 2.13 найбільшу частину коштів складають кошти клієнтів банку (2019 рік – 93,18%, 2020 рік – 93,76%, 2021 рік – 94,96%).

Кошти самих клієнтів банку переважно сформовані з вкладів фізичних осіб, що становлять у 2019 році – 78,25% усіх зобов'язань, 2020 рік – 81,42%, 2021 рік – 79,39%. При всій цій ситуації їх величина зростає з року в рік на

3259751 тис. грн. (105,68%), це означає що є довіра домогосподарств до АТ «Акцент-банк».

Таблиця 2.14 – Аналіз обсягу та структури капіталу АТ «А-БАНК» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік, тис.грн	2020 рік, тис.грн	2021 рік, тис.грн	Частка в капіталі, %			Відхилення 2021 року (+,-) у % від:	
				2019 рік, %	2020 рік, %	2021 рік, %	2019 року	2020 року
Статутний капітал	323191	502240	778472	35,62	54,53	63,05	+55,40	+55,0
Емісійні різниці	41	41	41	0	0	0	0	0
Резервні та інші фонди банку	64140	91522	104328	7,07	9,94	8,45	+42,69	+13,99
Резерви переоцінки	25513	35057	48384	2,81	3,81	3,92	+37,41	+38,02
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	494459	292162	303371	54,50	31,72	24,57	-40,91	+3,84
Усього власного капіталу	907344	921021	1234595	100,0	100,0	100,0	+1,51	+34,05

За даними табл. 2.14, щодо аналізу обсягу і структури зобов'язань АТ «Акцент-Банк», можна помітити, що банк має позитивну тенденцію до зростання. Попри всі зовнішні фактори впливу у 2021 році капітал АТ «Акцент-банку» зріс у порівнянні з 2019 роком на 13677 тис. грн. (1,51%), а порівнюючи з 2020 роком, взагалі зріс на 313574 тис. грн. (34,05%). Варто зазначити, що статутний капітал АТ «Акцент-банк» також має тенденцію до зростання, у 2021 році в порівнянні з 2019 роком, зріс на 455281 тис. грн. (на 140,87%).

Таблиця 2.15 – Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Акцент-банк» за 2019-2021 рр.

Показники	Норма- тив	2019 р.	2020р.	2021 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,70	0,75	0,71	0,20	0,25	0,21
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,63	0,65	0,66	0,13	0,15	0,16
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,5	1,47	1,51	-0,5	-0,53	-0,49
Коефіцієнт фінансування	> 1	1,87	2,13	1,95	0,87	1,13	0,95
Коефіцієнт заборгованості	< 1	0,47	0,42	0,47	-0,53	-0,58	-0,53
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	1,7	1,9	2,17	0,9	1,1	1,37
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-3,9	-16,3	-9,81	-4,4	-16,8	-10,31
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,42	0,44	0,47	-0,08	-0,06	-0,03
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,059	0,048	0,042	X	x	X
Коефіцієнт короткострокової Заборгованості	-	0,44	0,40	0,45	X	x	X

Результати проведеної роботи, щодо показників фінансової стійкості вказують на достатню забезпеченість АТ «Акцент-банк» власними коштами.

Зокрема, про це свідчить коефіцієнт автономії, який у 2019 р. складав 0,70, що на 0,20 вище від нормативного значення. У 2020 р. він мав значення у 0,75, що на 0,25 більше за нормативне значення. Відповідно з цього можемо констатувати, що банківська установа забезпечена власним капіталом у достатній мірі.

Також, бачимо, що коефіцієнт залученого капіталу збільшується. протягом 2019-2021.

І спостерігаємо за тим, як коефіцієнт забезпеченості запасів з кожним роком він стає все більше, що свідчить про більш сталу роботу банку з кожним роком. Коефіцієнт фінансової залежності коливається, але знаходиться в межах норми. Найбільш важливий для інноваційних розробок показник, це коефіцієнт фінансування і він коливається в позитивному ключі.

Таблиця 2.16 – Аналіз показників платоспроможності АТ «Акцент-банк» за 2019-2021 рр.

Показники	Норматив	2019р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2019р.	2020р.	2021р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	1,23	1,06	1,1	0,27	0,44	0,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,5	0,6	0,7	0	0,1	0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,22	0,27	0,3	0,08	0,03	0

З результатів проведеного аналізу можемо констатувати, що така установа як АТ «Акцент-банк» має можливість своєчасно розраховуватися зі своїми кредиторами.

Стабільна ситуація, яка виникла в АТ «Акцент-банк», супроводжується через значний вплив інвесторів та чіткій нормалізованій роботі координуючих та плануючих підрозділів установи. Тому, більшість коефіцієнтів тримаються в нормі.

Таблиця 2.17 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості АТ «Акцент-банк» за 2019 - 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	15437	16302	17610
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	13126	14417	15966

Продовження табл. 2.17

Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	13126	14417	15966
Запаси – Н4	327	403	452
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	15764	16705	18062
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	13453	14820	16418
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	13453	14820	16418

Відповідно до проведеного розрахунку установа АТ «Акцент-банк» не відчуває нестачі власного оборотного капіталу і покриває свої запаси. Можна визначити, що протягом 2019-2021 рр. власних та залучених коштів достатньо для покриття запасів. Тому для банківської установи характерне стабільне положення.

Таким чином, згідно проведених розрахунків встановлено, що АТ «Акцент-банк» є самодостатнім та фінансово стабільним банком. Коефіцієнт автономії у 2021 р. складає 0,71, показники ліквідності знаходяться у межах нормативних значень, залежність від залученого капіталу є низькою. Варто звернути увагу, на те що для банку як фінансової установи також велика кількість коштів йде на обладнання відділень, через це витрачаються значні фінансові витрати на опалення та інші комунальні послуги.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що АТ «Акцент-банк» в цілому працює задовільно, оскільки доходи мають позитивне значення, маржа також має позитивний відсоток, але тенденція доходів і прибутків з роками зменшується, щоб вирішити питання із зменшення прибутку за рік, потрібно переглянути свої адміністративні та інші витрати, щоб бути більш платоспроможним та фінансово незалежним.

2.3 Аналіз системи корпоративного управління в АТ «Акцент-банк»

Головним завданням корпоративної системи поведінки АТ «Акцент-банк» є повага до прав та законних інтересів акціонерів, клієнтів, працівників, контрагентів та інших осіб, що зацікавлені у діяльності банку, відкритість банку, а також забезпечення ефективної діяльності, фінансової стабільності та збільшення капіталу банку.

Завданням корпоративного управління є надання прозорості та якості в управлінні АТ «Акцент-банк», привабливість інвесторів та конкуренція на ринку. Метою корпоративного управління є постійне удосконалення АТ «Акцент-банк», підвищення довіри: кредиторської, акціонерської та суспільства.

Взаємодія у корпоративному управлінні полягає в комунікації між органами управління та контролюючим органом АТ «Акцент-банк», акціонерами та іншими зацікавленими особами (працівниками, споживачами, кредиторами, державою, громадськістю тощо) для забезпечення ефективної діяльності Банку, збереження рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин. В рамках корпоративного управління визначається, яким чином акціонери здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед акціонерами та іншими зацікавленими особами за результати діяльності Банку.

Корпоративне управління зосереджене на завданнях АТ «Акцент-банк», способах виконання нагальних завдань, здійснення нагляду за діяльністю. Наявність ефективної системи корпоративного управління збільшує вартість капіталу, заохочує до більш ефективного використання ресурсів, що створює базу для зростання добробуту акціонерів.

Важливість корпоративного управління обумовлюється його впливом на конкурентоспроможність, ефективність діяльності Банку, а також соціальний та економічний розвиток суспільства завдяки забезпеченню:

належної уваги до інтересів акціонерів;

рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин;

фінансової прозорості;

запровадження правил ефективного менеджменту та належного контролю;

сприяння розвитку інвестиційних процесів, забезпечення впевненості та підвищення довіри інвесторів;

підвищення ефективності використання капіталу та діяльності Банку;

урахування інтересів широкого кола заінтересованих осіб, що забезпечує здійснення Банком діяльності на благо суспільства та зростання національного багатства.

АТ «Акцент-банк» бере на себе відповідальність у керуванні певними принципами, які лежать в основі системи корпоративного управління самого банку (рис. 2.9):

приймає на себе зобов'язання керуватися в своїй діяльності принципами, що лежать в основі системи корпоративного управління Банку, а саме:

принцип гарантії прав та інтересів акціонерів – дотримання прав та захист інтересів акціонерів, рівне ставлення до акціонерів незалежно від того, чи є акціонер резидентом України, якою кількістю акцій володіє, та інших факторів;

принцип ефективного управління – наявність ефективної системи внутрішнього контролю Банку для забезпечення здійснення стратегічного, оперативного та поточного контролю за його фінансово-господарською діяльністю, створення умов для своєчасного обміну інформацією та ефективної взаємодії між органами управління Банку таким чином, щоб посадові особи діяли на основі усієї необхідної інформації, сумлінно, добросовісно та розумно в інтересах акціонерів та клієнтів, активна участь працівників Банку в процесі корпоративного управління, підвищення їх заінтересованості в ефективній діяльності та кінцевих результатах;

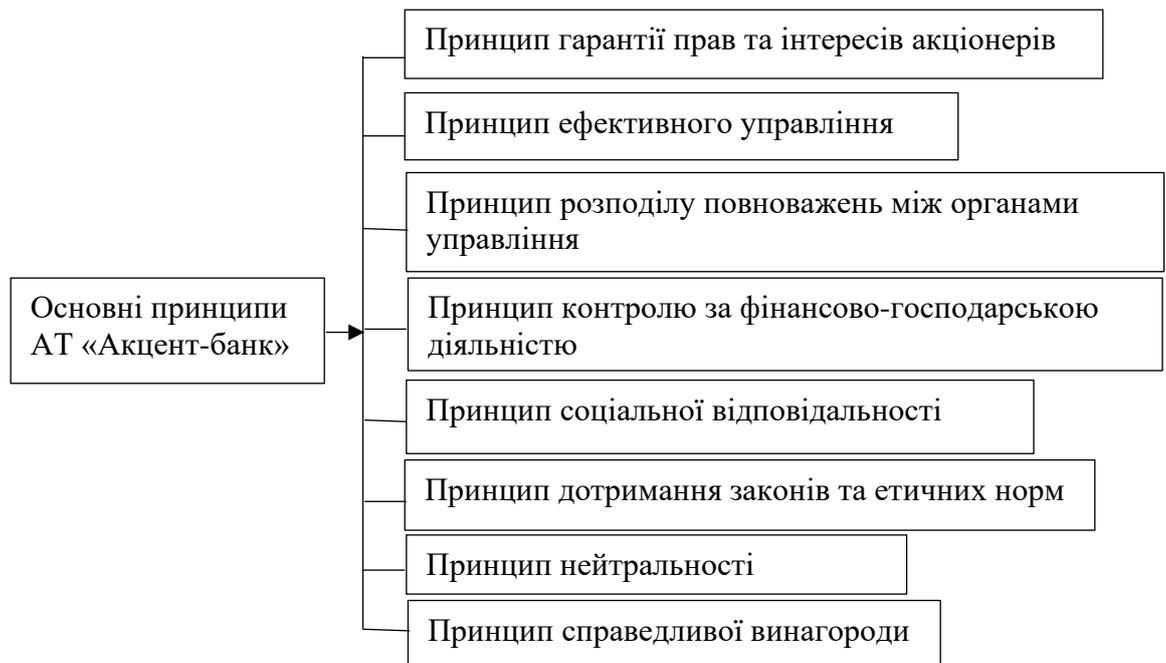


Рисунок 2.9 – Основні принципи керування системою корпоративного управління АТ «Акцент-банк»

Примітка. Авторська розробка.

принцип ефективного розподілу повноважень між органами управління – присутня корпоративна структура, яка підпорядкована Безпринципній Наглядовій Раді АТ «Акцент-банк» (та підзвітного їй кваліфікованого виконавчого органу – Правління Банку, рівномірний і структурований розподіл повноважень між ними;

принцип ефективного контролю за фінансово-господарською діяльністю – наявність незалежної системи підзвітності та контролю за фінансово-господарською діяльністю Банку як через залучення зовнішнього аудитора (аудиторської фірми), так і через створення служби внутрішнього аудиту;

принцип корпоративної соціальної відповідальності - дотримання передбачених чинним законодавством прав та законних інтересів зацікавлених осіб (тобто осіб, які мають легітимний інтерес у діяльності Банку і до яких передусім належать працівники, кредитори, клієнти, територіальна громада, а також відповідні державні органи та органи місцевого

самоврядування), активна співпраця з зацікавленими особами для створення добробуту, робочих місць та забезпечення фінансової стабільності Банку – принцип прозорості структури власності та інформаційної відкритості – забезпечення розкриття інформації та прозорості діяльності;

принцип дотримання законів та етичних норм – дотримання усіх норм діючого законодавства та внутрішніх нормативних актів Банку, дотримання етичних норм ділової поведінки;

принцип справедливої винагороди – розмір та види винагороди залежать від обсягів та ефективності діяльності Банку з урахуванням стратегічних цілей та поточних потреб Банку;

принцип нейтральності до державних органів, політичних партій та об'єднань.

Принципи корпоративного управління визначають те, як Банк:

слідуює корпоративним цілям;

веде свою повсякденну роботу;

виконує звітності перед акціонерами;

веде свою корпоративну діяльність та поведінку в належності до очікувань того, що АТ «Акцент-банк» працює ефективно та безпечно в належності до чинного законодавства України;

захищає інтереси своїх клієнтів і акціонерів.

Посадові особи органів управління АТ «Акцент-банк» віддано та розважливо діють у принципово усіх необхідних інтересах банку. Це зумовлює те, що під час виконання своїх обов'язків, визначених чинним законодавчим базисом та внутрішнім документообігом АТ «Акцент-банк», вони виявляють клопітливість й зосереджену увагу, які, як правило, очікуються від людини, яка затверджує розважні рішення, в подібній ситуації.

Посадові особи у роботі не здобувають яку-небудь винагороду (опосередковано або ж на пряму) за приналежність їх до впливу на ухвалення рішень органами управління АТ «Акцент-банку».

Виконуючи свої функціональні призначення, посадові особи АТ «Акцент-банк» ведуть свою діяльність тільки в рамках наданих їм компетенцій та, представляючи АТ «Акцент-банк» перед третіми особами, поведуть себе таким чином, щоб не підірвати свій імідж та ділову репутацію, реноме і авторитет інших посадових осіб, що прив'язані до банку в цілому.

Корпоративному іміджу в АТ «Акцент-банк» приділяють також не малу роль і є розуміння, що будь-яке рішення в рамках «новизни» може на нього впливати, зобразимо структуру корпоративного іміджу АТ «Акцент-банк» (рис. 2.10).

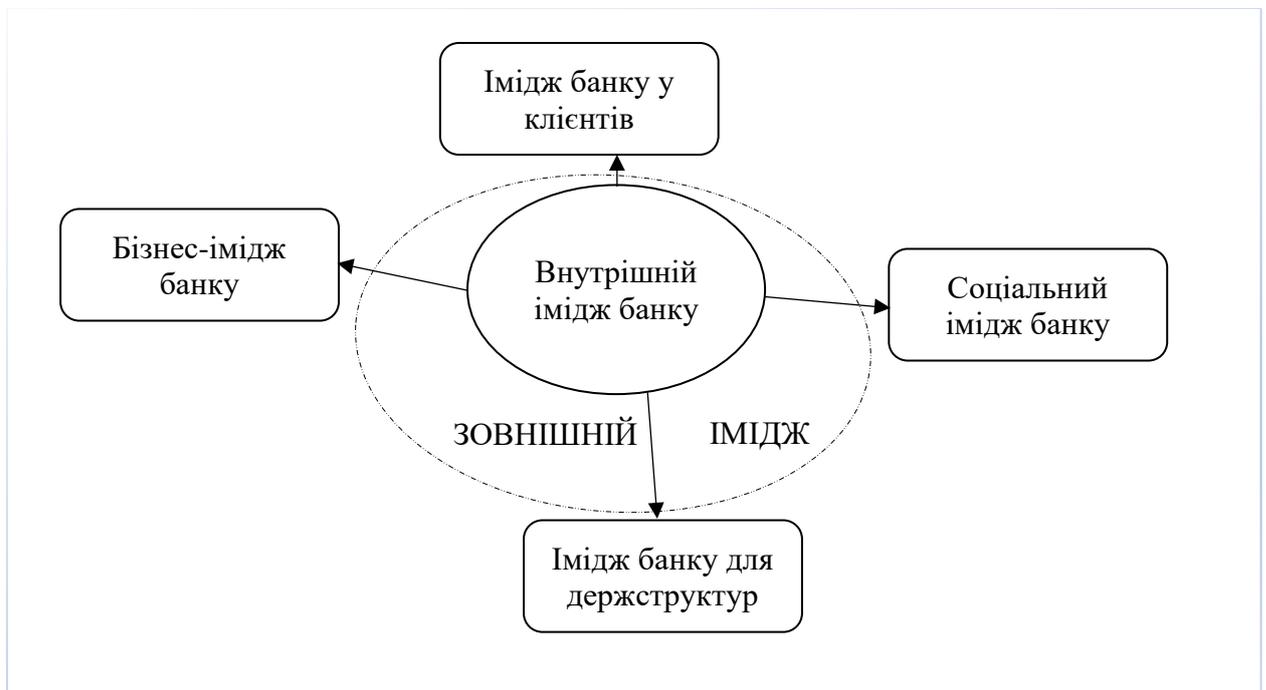


Рисунок 2.10 – Структура корпоративного іміджу АТ «Акцент-банк»

Примітка. Авторська розробка.

Посадові особи органів управління доносять інформацію про наявність в них непорозуміннь відповідно будь-якого рішення (злочину) АТ «Акцент-банк».

Посадові особи органів управління не використовують у власних інтересах ділові можливості Банку: будь-які ділові зв'язки Банку, всі належні Банку майнові та немайнові права, ділові пропозиції Банку від третіх осіб, тощо.

Протягом перебування на посаді посадові особи Банку не повинні засновувати інші Банки або брати участь в інших Банках.

Членам Правління Банку не рекомендовано поєднувати роботу в Банку з будь-якою іншою підприємницькою діяльністю, крім випадків схвалення такої діяльності Наглядовою радою.

Посадові особи несуть відповідальність та гарантують відшкодування збитків, завдані АТ «Акцент-банк» внаслідок недодержання або ж неналежного виконання ними своїх прямих обов'язків, де необхідно діяти сумлінно й справедливо у відповідних інтересах банку і його діяльності. Відповідальність посадових осіб розкриваються у цивільних, правових або ж трудових договорах, що укладаються між АТ «Акцент-банк» та посадовими особами. При цьому беруться до уваги правила нормальної підприємницької ризикованості при прийнятті відповідальних і нагальних рішень.

Отже, Банк забезпечує дотримання передбачених чинним законодавством прав та інтересів заінтересованих осіб, до яких належать працівники (як ті, які є акціонерами Банку, так і ті, які не є його акціонерами), кредитори, клієнти Банку, територіальна громада, на території якої розташований Банк та його структурні підрозділи.

Загалом у прозорій системі корпоративного управління варто зосередити основну увагу на взаємовідносинах між керівниками і ланкою працівників, де окрім фінансової винагороди, важлива загальна атмосфера у кліматі роботи. Більш детально про напрями удосконалення системи корпоративного управління розглянемо далі у розділі 3.

Висновки до розділу 2

Отже, в другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз стану корпоративного управління на АТ «Акцент-банк», що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. АТ «Акцент-банк» – універсальний комерційний банк, який пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Має переваги у порівнянні з такими основними конкурентами, як: АТ «Ощадбанк», АТ «Альфа-Банк» і АБ «Укргазбанк», а саме: надає прості кредити та вигідні депозити, а саме 13%, строком від 12-ти до 3-х місяців; має рейтинг надійності банку «4» (АТ «Альфа-Банк» – «3,81», АБ «Укргазбанк» – «3,51», АТ «Ощадбанк» – «3,24»); швидке, якісне і комфортне для клієнтів обслуговування.

Також варто зазначити, що АТ «Акцент-банк» стрімко розвивається і націлений займати передові місця на ринку. З кожним роком стратегія банку зосереджена на тому, щоб створювати відділи по всій території України, і надавати більш вигідні і якісні послуги своїм клієнтам, аніж конкуренти.

2. АТ «Акцент-банк» в цілому працює задовільно, оскільки доходи мають позитивне значення, спостерігаємо зростання чистого процентного доходу в 2021 р. на 262006 тис. грн., або 21,7% більше в порівнянні з минулим роком. Продуктивність праці знизилась, так у 2019 р. вона становила 223,46 тис. грн. на особу, а вже у 2020 р. 139,73 тис. грн. на особу, що потягнуло за собою і зниження рентабельності. Маржа також має позитивний відсоток – 4,68% у 2021 р., але тенденція доходів і прибутків з роками зменшується, щоб вирішити питання із зменшення прибутку за рік, потрібно переглянути свої адміністративні та інші витрати, щоб бути більш платоспроможним та фінансово незалежним.

3. Проаналізувавши систему корпоративного управління АТ «Акцент-банк» на поточний момент, можна сказати, що банк забезпечує дотримання передбачених чинним законодавством прав та інтересів стейкхолдерів, до яких належать працівники (як ті, які є акціонерами банку, так і ті, які не є його акціонерами), кредитори, клієнти банку, територіальна громада, на території якої розташований Банк та його структурні підрозділи. Загалом у прозорій системі корпоративного управління варто зосередити основну увагу на взаємовідносинах між керівниками і ланкою працівників, де окрім фінансової винагороди, важлива загальна атмосфера у кліматі роботи та довіра.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ АТ «АКЦЕНТ-БАНК»

3.1 Напрями удосконалення системи корпоративного управління АТ «Акцент-банк»

Проаналізувавши систему корпоративного управління АТ «Акцент-банк», можна зазначити, що банк відповідає всім вимогам чинного законодавства та міжнародної практики, щоб забезпечувати свою ефективну діяльність при управлінні банком і бізнесом в цілому. Ефективне використання ресурсів банку дозволяє успішно виконувати поставлені стратегічні цілі та призводить до задоволення інтересів акціонерів, працівників, клієнтів та інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

Створення системи ефективного корпоративного управління у АТ «Акцент-банк» – це першочергова мета, яка стоїть на сьогоднішній день для установи.

Зобразимо модель корпоративного управління АТ «Акцент банк» на сьогоднішній день (рис. 3.1):

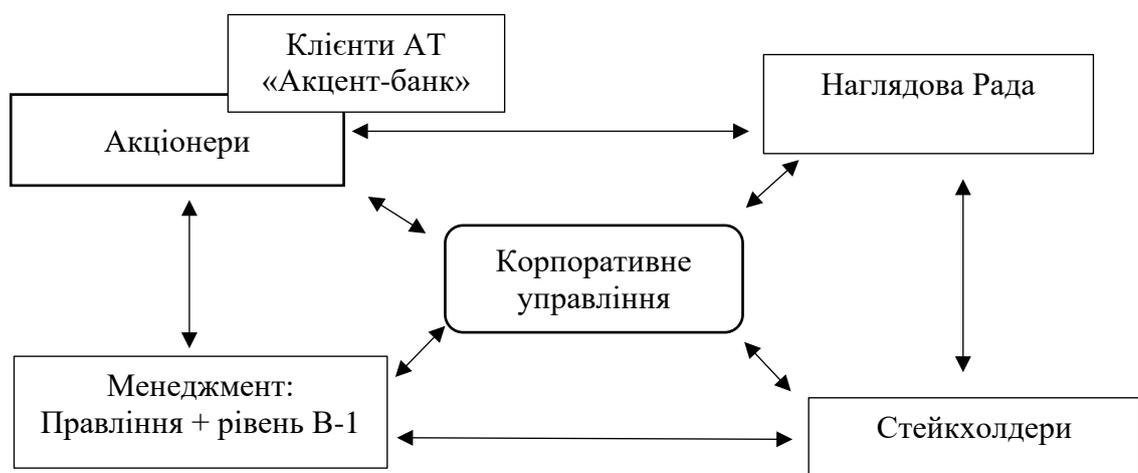


Рисунок 3.1 – Організаційна модель корпоративного управління АТ «Акцент-банк» (авторська розробка)

В даній моделі корпоративного управління зображено, як побудований взаємозв'язок в АТ «Акцент-банк» між акціонерами, Наглядовою Радою, менеджментом та іншими зацікавленими особами.

На поточний момент, коли країна постає перед постійними викликами зовнішнього середовища, полягає задача стрімко під них адаптуватися, при цьому не втрачаючи основний дохід установи, рейтинг довіри, як самих працівників, так і клієнтів банку та підтримувати динаміку у цілому позитивного корпоративного духу.

На сьогодні, буде актуально поставити основною метою для розвитку системи корпоративного управління АТ «Акцент-банк» через діджиталізацію процесів управління, таким чином, щоб взаємодія усіх учасників привела до збільшення продуктивності роботи, мінімізації витрат установи та збільшення доходу.

Основним напрямом при удосконаленні системи корпоративного управління, що полягає першочергово для АТ «Акцент-банк», це створення «Digital-підрозділу» (рис. 3.2), який у свою чергу буде здійснювати належний контроль за діяльністю банку та моніторинг задоволеності роботи співробітників через використання:

моделі «Трьох ліній захисту», задля покращення існуючої моделі корпоративного управління АТ «Акцент-банк», яка націлена на забезпечення достойної роботи на кожній ієрархічній сходинці та забезпечуючи виконання усіх посадових функцій управління, дотримуючись норм та законів;

«eNPS» – задля розуміння вищими ланками управління стану співробітників, їхньої задоволеності роботою, що у свою чергу зможе привести до призупинення плинності кадрів в банківській установі;

планування та реалізовувати регулярні зворотніх зв'язків, як між вищими ланками управління, так і лінійних керівників та підлеглих.

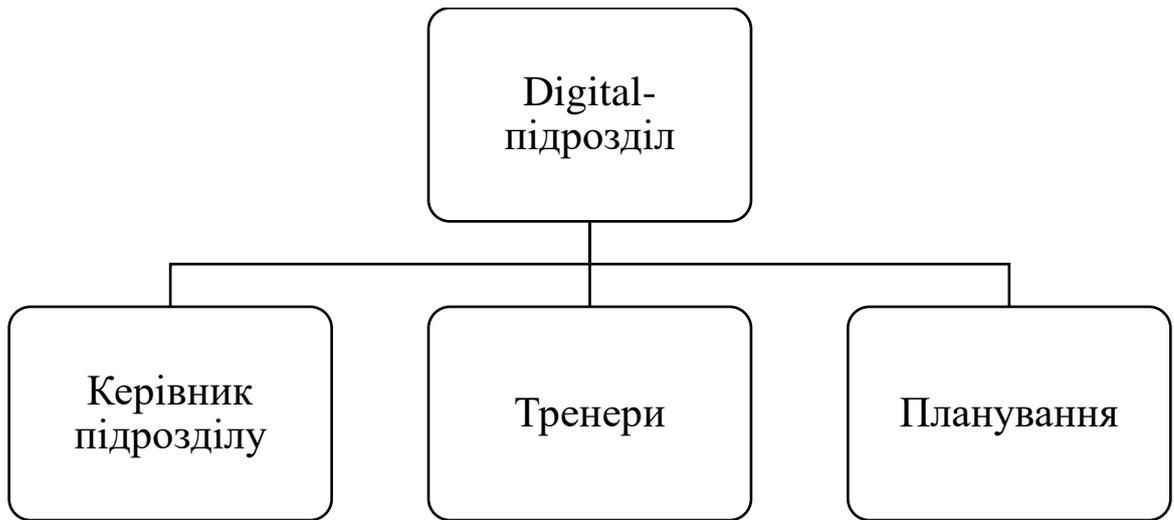


Рисунок 3.2 – Структура Digital-підрозділу АТ «Акцент-банк»

Примітка. Авторська розробка.

Даний підрозділ, як інноваційне рішення для банку і загалом ринку, зможе правильним чином скоординувати роботу установи та допомогти вирішити слабкі місця шляхом змін у наступному вигляді (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Основні напрямки у роботі Digital-підрозділу АТ «Акцент-банк»

Примітка. Авторська розробка.

Основні напрямки роботи Digital-підрозділу АТ «Акцент-банк»:

По-перше, використання eNPS або ж показник оцінки промоутерів співробітників (Net Promoter Score) – прийом, який зосереджений на покращення системи корпоративного управління. Даний показник показує, те

на скільки вірогідно співробітник банку порекомендує установу, як гарне місце для роботи.

З самого свого початку своєї історії, цей показник використовувався для того, щоб розуміти на скільки споживачі задоволені товаром або ж послугою на сьогоднішній момент, яку надає підприємство, але з часом дану методику стали переймати і провідні керівники організацій та установ, що і ми рекомендуємо АТ «Акцент-банк», так як є труднощі щодо плинності кадрів та й загалом роботи установи.

Співробітники мають пройти анкетне опитування, в якому потрібно оцінити за шкалою від 1 до 10 на скільки ймовірно можна рекомендувати їхнє місце роботи, як перспективне місце для працевлаштування. На основі цього складається шкала і тих хто проголосував можна розділити на «промоутерів», «нейтралів» та «критиків».

Промоутер – працівник, який набрав від 9 до 10 балів і задоволений своєю роботою. Від таких працівників можна отримати позитивні думки щодо банківської установи, на них варто більше орієнтуватися, як клас, що цінує установу та навіть запитати думки щодо поліпшень.

Нейтрал – співробітник, котрий набрав 7 чи 8 балів. Це працівники, які притримуються стабільності у своїй роботі та не збираються псувати імідж банку. Основна задача перетворити даний клас співробітників на промоутерів.

Критик – співробітник банку, який набрав найнижчі показники від 1 до 5, важливо з такими людьми більше проводити комунікацій, прислуховуватись до їхніх думок, потреб для перетворення їх на промоутерів.

Для того, щоб розрахувати Net Promoter Score, потрібно застосувати формулу:

$$eNPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad (3.1)$$

Результат відображає саме рівень оцінки банківської установи працівниками.

Даний показник достатньо буде прораховувати один раз на квартал, також даний метод дозволяє порівняти свою установу з іншими.

По-друге, має бути постійний регулярний зворотній зв'язок через ліцензійну корпоративну пошту на online-сервісі «Google meet». АТ «Акцент-банк», як установа, яка направлена на постійний розвиток та на інноваційні рішення, зацікавлена у тому, щоб у своїй системі управління банку було залучення працівників. Кожний місяць/квартал/рік установа підводить результати своєї діяльності, важливо, щоб це був виклад інформації не тільки на папері, а і у розумінні самих співробітників.

Тому, в час коли є постійне вимкнення світла, нестабільна ситуація в самій країні, таке корпоративне рішення, як комунікація через віртуальний сервіс, допоможе вирішити низку питань, бути постійно на зв'язку та вирішувати як планові, так і нагальні питання.

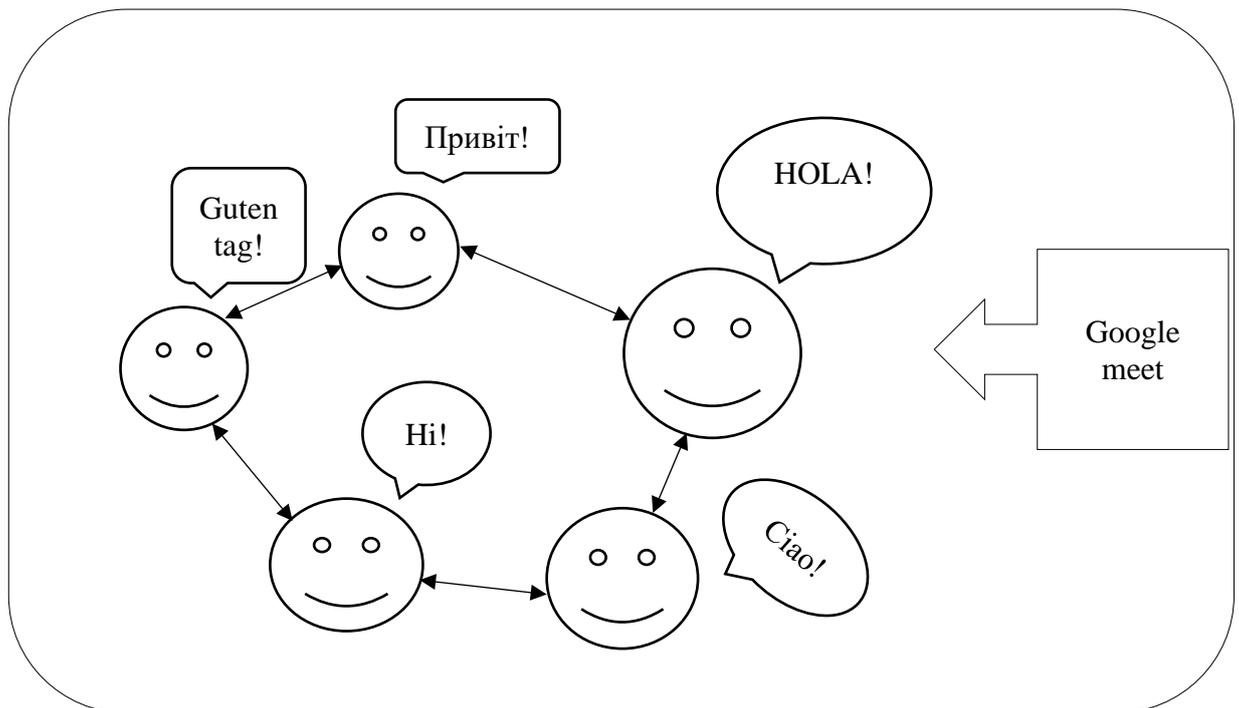


Рисунок 3.4 – Забезпечення комунікації співробітників в АТ «Акцент-банк»

Примітка. Авторська розробка.

При аналізі діяльності закритих періодів, буде розуміння у працівників та вищих ланок управління, до чого йде банк, на якій він стадії і над чим потрібно працювати в подальшому.

По-третє, проведення тренінгів, що передбачає постійний контроль над працівниками, над їхнім рівнем знань для покращення в консультуванні клієнтів банку, а також постійна комунікація та взаємозв'язок, який також необхідний для поліпшення корпоративного духу та роботи в АТ «Акцент-банк».

Окрім вищезазначених впроваджень, варто зосередити свою увагу також на самій системі управління в АТ «Акцент-банк», яка потребує змін у зв'язку з нестабільною ситуацією у країні, тому впровадження моделі «Трьох ліній захисту» – це належний контроль над усіма ланками банківського сектору, яка зможе надати АТ «Акцент-банк», наступні переваги:

- чіткий розподіл повноважень і відповідальності, що закріплено у внутрішніх документах Банку;

- покращений рівень підзвітності;

- належний рівень системи стримування та противаг;

- кваліфіковані члени Наглядової ради та Правління Банку, які розумітимуть свої повноваження та відповідальність і дотримуватимуться високих професійних і етичних стандартів під час виконання своїх функціональних обов'язків.

Отже, АТ «Акцент-банк» – установа, яка націлена на інноваційні зміни, щоб слідувати покращенню обслуговування клієнтів та гідно винагороджувати своїх працівників. Банку було запропоновано для покращення системи корпоративного управління створити «digital-підрозділ», який буде займатися дистанційними проектами, для вирішення нагальних питань, аналізувати задоволеність роботою співробітників через eNPS-показник, впроваджувати у роботу більше зворотніх зв'язків та тренінгів, які дозволять належно покращувати діяльність банку.

3.2 Впровадження змін у корпоративне управління в АТ «Акцент-банк» та шляхи протидії опору цим змінам

На сьогоднішній день, ефективне корпоративне управління є важливим значенням для належного функціонування банківського сектору та економіки України загалом. Тому АТ «Акцент-банк» потребує у впровадженні змін у системі свого корпоративного управління.

Перше з чого варто почати, так це розуміння на скільки співробітники банку задоволені місцем, там де вони знаходяться і зобразимо результати опитування у таблиці 3.1, де брали участь співробітники дистанційної та очної форми роботи.

Таблиця 3.1 – результати eNPS опитування серед працівників АТ «Акцент-банк»

Індекс eNPS (%)	Промоутери (%)	Критики (%)	Приналежність до форми роботи
71	85,5	14,5	Співробітники дистанційного формату роботи
44,8	72,4	27,6	Співробітники очного формату

В даному опитуванні загалом взяло участь 386 співробітників банку, з яких було, в очному форматі: 150 – серед тих хто взяв участь і за результатами виявилось, що 108 – працівників, хто міг би рекомендувати своє місце роботи для працевлаштування і 42 людини, хто має деякі питання щодо своєї роботи.

Серед робітників дистанційної форми, взяло участь в опитуванні – 236 співробітника, з яких задоволені місцем роботи 202 робітника, а 34 людини прагнуть до більших вдосконалень на робочому місці.

Після проведення eNPS у 2022 році, жовтня місяця, основними запитами співробітників було виявлено наступне:

зростання заробітної плати;

програма страхування;
 збільшення площі відділень, місця для паркування;
 швидкість вирішення поданих заявок до ХД;
 навчання та розвиток працівників;
 корпоративні заходи та тимблдінг.

Взявши до уваги результати показника eNPS надалі рекомендуємо впровадити регулярні зворотні зв'язки, тренінги та тимблдінг в АТ «Акцент-банк» через «Google meet» для цього і є актуальним заснування невеликого digital-підрозділу в який буде входити 7 співробітників:

1 керівник – який буде контролювати роботу своїх співробітників, звітуватися перед керівництвом за виконаний план робіт та аналізувати діяльність АТ «Акцент-банк» загалом;

3 фахівця щодо планування – будуть зіставляти графік співробітників, коригувати зміни та доносити і розповсюджувати інформацію про найближчі заходи в АТ «Акцент-банк»;

3 тренера – саме на цих фахівцях буде зосереджена робота щодо проведення тренінгів, насичуванням інформації, створенням презентацій, проведенням тестувань після тренінгів та оцінка проведених заходів.

Надалі зобразимо, як саме у працівника банку виглядатимуть 3 робочі дні на місяць після впровадження задуманих заходів (рис.3.5):



Рисунок 3.5 – Структура графіку роботи співробітника АТ «Акцент-банк»

Примітка. Авторська розробка.

На рисунку 3.5 зображено з міни, які будуть припадати на кожен календарний місяць року на співробітника банку, при 8-ми годинному графіку роботи. Кожен захід буде займати 60 хвилин, але в подальшому може бути здійснено коригування, так як є тренінги які необхідно проводити на 120 хвилин, а то і більше, це вже буде планувати та реалізовувати digital-підрозділ у своїй діяльності.

Після впровадженого анкетування eNPS та провівши аналіз опитування, було впровадження невеликих змін за потребою співробітників АТ «Акцент-банк» у вигляді навчання та зворотніх зв'язків.

Надалі на чому варто зосередити увагу, це перехід до ризик-орієнтованої моделі корпоративного управління, яка спрямована на виявлення, моніторинг, контроль та управління ризиками.

Спочатку відобразимо існуючу модель взаємодії органів управління на АТ «Акцент-банк» (рис. 3.6).

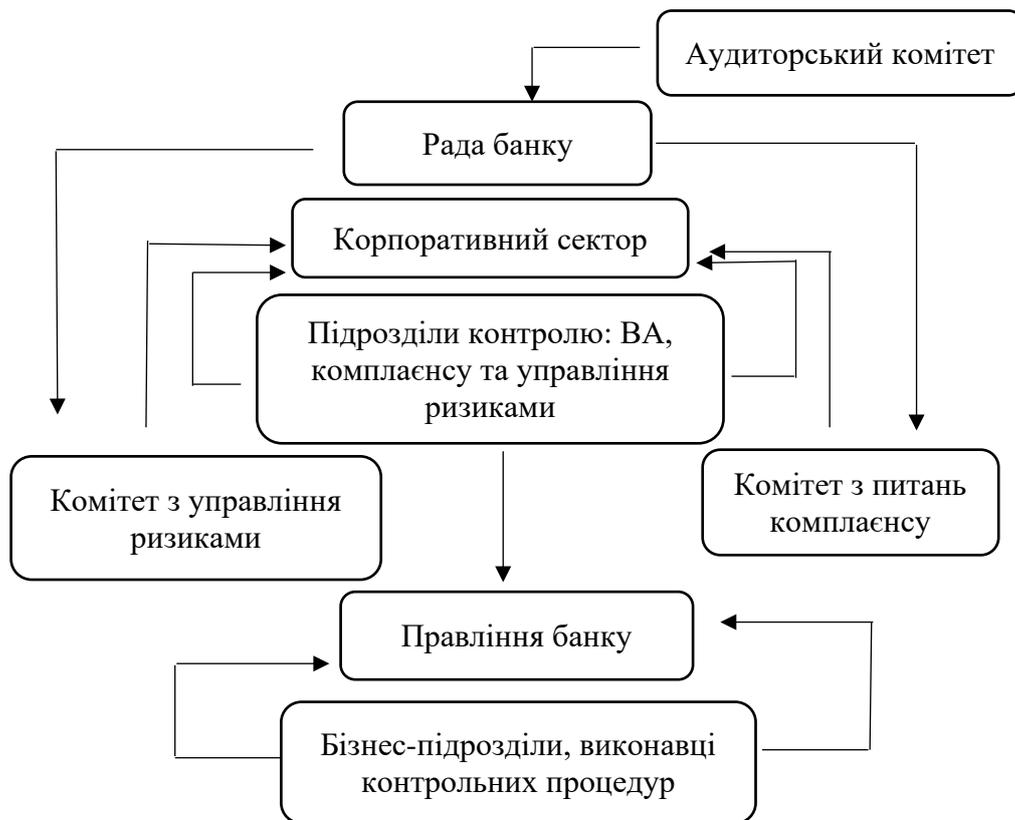


Рисунок 3.6 – Лінії взаємодії корпоративного управління в АТ «Акцент-банк»

Примітка. Авторська розробка.

Модель на рисунку 3.7 показує на скільки всі учасники та ланки управління в АТ «Акцент-банк» взаємозалежні одне від одного та ведуть свою спільну діяльність в установі.

Наразі існує ціль скоординувати всіх учасників таким чином, щоб система корпоративного управління була готова більш ефективно долати всі виклики, які відбуваються в зовнішньому середовищі та можуть впливати на діяльність АТ «Акцент-банк».

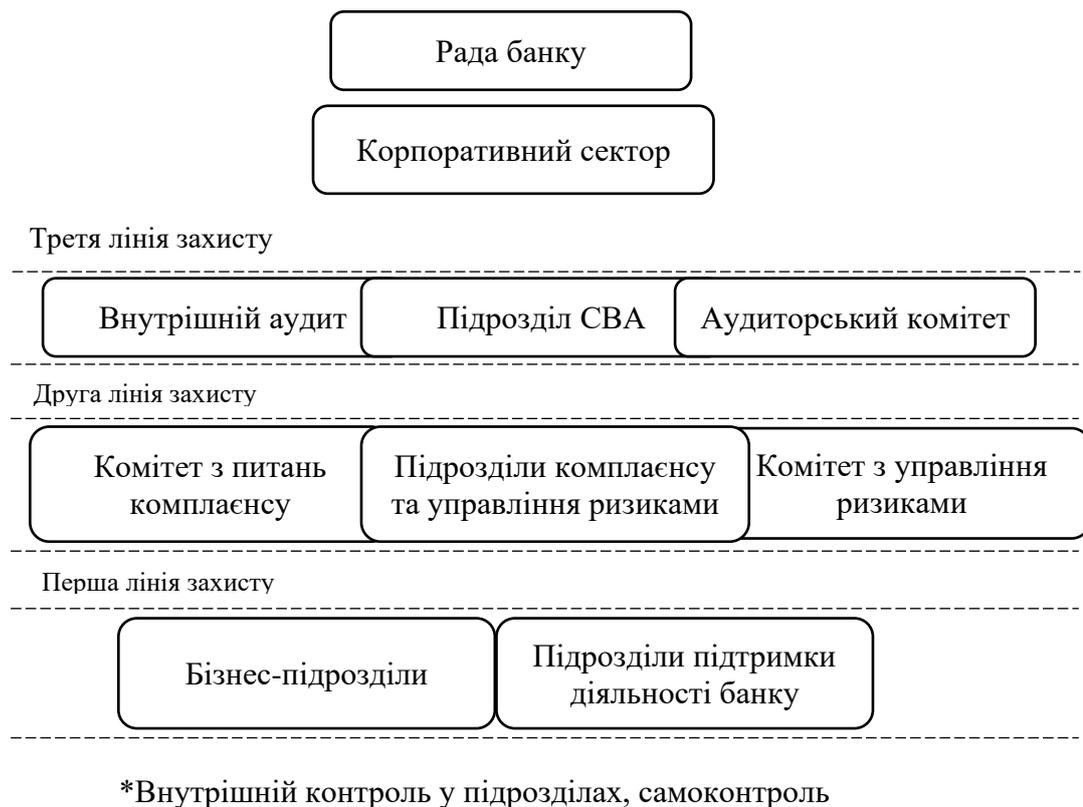


Рисунок 3.7 – Інноваційна модель «Трьох ліній захисту» в АТ «Акцент-банк»

Примітка. Авторська розробка.

Тепер розберемо більш детально кожну «лінію захисту» для даної моделі в АТ «Акцент-банк»:

Бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки (1 лінія захисту):

забезпечує на постійній основі дотримання законів і правил, вимог внутрішніх документів;

є власниками всіх комплаєнс-ризиків, що виникають у сфері їх відповідальності;

приймають комплаєнс-ризиків в процесі своєї діяльності, несуть відповідальність за поточне управління цими ризиками, здійснюють заходи з контролю;

подають звіти щодо поточного управління такими ризиками.

Головний комплаєнс-менеджер та Напрямок Compliance (2 лінія захисту):

організовує, впроваджує та забезпечує постійний розвиток системи управління комплаєнс-ризиком (власник політик /процедур);

здійснює оцінювання профілю комплаєнс-ризиків Банку;

забезпечує обізнаність працівників банку з питань управління комплаєнс-ризиком;

здійснює звітування щодо результатів управління комплаєнс-ризиком.

Напрямок «Внутрішній аудит» (3 лінія захисту):

здійснює незалежну періодичну оцінку ефективності системи управління комплаєнс-ризиком;

оцінює ефективність управління комплаєнс-ризиками 1 та 2 лініями захисту.

На першій лінії захисту виконання функції за дотриманням норм (комплаєнс) покладено на координаторів з комплаєнс-ризиків, бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки

Також варто підмітити, що завжди зміни, які відбуваються в установах можуть супроводжуватись критиці, недооцінці та труднощам при їх впровадженні.

Для АТ «Акцент-банк» важливо тримати високий імідж перед клієнтами, працівниками та іншими зацікавленими особами. Тому варто робити аналіз та мати на увазі, як протистояти опорам, які виникають у процесі затвердження нових змін у банку.

Таким чином, зазначимо шляхи протидії опорам змін, які впровадили:

контроль діяльності, як вищих, так і середніх ланок управління та співробітників;

посилений огляд щомісячної, щоквартальної та річних звітів (виявлення недоліків);

забезпечення інформаційної безпеки шляхом спеціалізованих банківських програм;

атестація співробітників;

антикризові заходи.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження на постійній основі аналіз показника eNPS дасть АТ «Акцент-банк» на сьогоднішній день чітке розуміння стану діяльності співробітників банку, їх лояльність до банку, більше інноваційних рішень, а зі сторони АТ «Акцент-банк» – це виступає, як підвищення іміджу, через зацікавленість до своїх робочих місць співробітниками банку.

Створення digital-підрозділу – задовільнить потреби співробітників банку у зворотніх зв'язках, у їх приналежності до роботи установи, більше комунікацій та нових пізнань. Поліпшення системи корпоративного управління на АТ «Акцент-банк», через генерацію моделі «Трьох ліній захисту», підвищить стабільність банку, понизить ризики зовнішніх факторів та налагодить роботу всієї установи через поліпшену координацію ланок управління банку.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Банківський сектор на території України постійно підпадає під виклики зовнішнього середовища, не є виключенням і АТ «Акцент-банк». Тому даній установі було запропоновано перелік заходів для покращення своєї діяльності в цілому. Після запропонованих заходів у минулих підрозділах (3.1, 3.2), варто провести оцінку ефективності їх впровадження.

Почнемо з системи «Трьох ліній захисту» – це система, яка зорієнтована на подолання комплаєнс-ризиків, що являє собою покращену організаційну структуру взаємозв'язків між органами управління в АТ «Акцент-банк».

Після впровадження даної моделі в АТ «Акцент-банк», установа отримає наступні переваги та покращення у своїй діяльності (рис. 3.8):

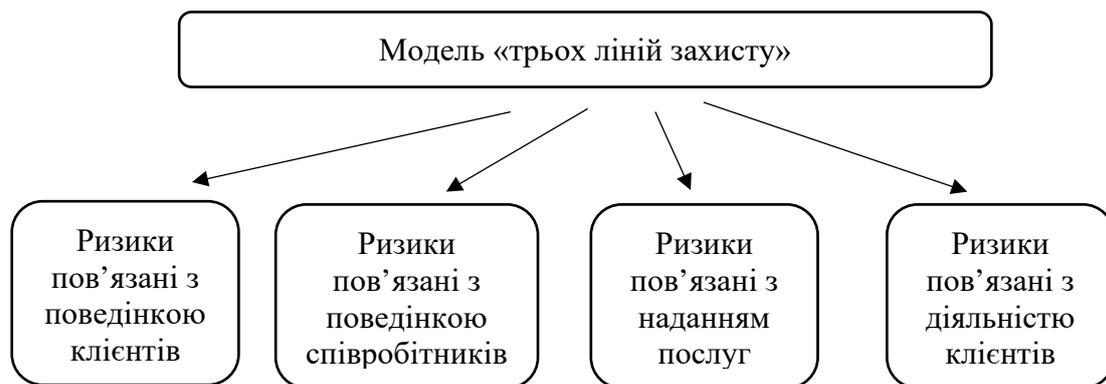


Рисунок 3.8 – Управління основними ризиками АТ «Акцент-банку» за допомогою впровадження моделі «Трьох ліній захисту»

Примітка. Авторська розробка.

мінімізація ризиків пов'язаних з поведінкою клієнтів – фінансові операції, які проводять клієнти АТ «Акцент-банк» можуть супроводжуватись ризиками, а саме легалізацією кримінальних доходів/фінансуванням тероризму/шахрайством ззовні, тому варто на цьому зосереджувати посилену увагу;

мінімізація ризиків пов'язаних з поведінкою співробітників банку – уникнення співробітниками розголошення/торгівлі інсайдерською інформацією, більша опізаність персоналу із внутрішньою політикою, положенням АТ «Акцент-банк» (в тому числі прийняття – дарування подарунків, повідомлення про неналежні дії, внутрішнє шахрайство).

мінімізація ризиків пов'язаних із наданням послуг – це саме витрати, які здійснюються з маркетингом продажу банківських продуктів, прозорості продуктів, впровадження нових продуктів або значних змін у діяльності

установи, процеси врегулювання претензій, захист та конфіденційність персональних даних;

мінімізація ризиків пов'язаних з діяльністю клієнтів – зміна в середовищі, в якому здійснює свою діяльність АТ «Акцент-банк» – зміни в економіці, політиці, законодавстві, тощо. Покращений контроль ризиками зовнішнього втручання в діяльність установи, неналежного сприйняття іміджу банку клієнтами, акціонерами, контролюючими та наглядовими органами, завдяки публікацій в соціальних мережах та засобах масової інформації.

Тому, якщо підсумувати, то можна зробити висновок, що впровадження даної моделі «Трьох ліній захисту» тягне за собою стабільну роботу банківської установи і контроль за вищезазначеними ризиками, що і впливає на репутаційні витрати АТ «Акцент-банк».

Для покращення роботи співробітників як відділень, так і віддалених каналів обслуговування, було проведено анкетне опитування співробітників для вирахування «eNPS» показника, який зміг показати на скільки персонал банку міг би рекомендувати своє місце для роботи іншій людині та вказати на слабкі місця при буденній роботі. За визначеними даними, які вказані у підрозділі 3.2, АТ «Акцент-банк» в опитуванні взяло участь 386 співробітників та за виявленими потребами було вжито низку заходів:

заробітна плата буде переглянута та підвищена в рамках 10%-15%;

впроваджені регулярні зворотні зв'язки, тимблдинги, тренінги – кожного заходу один раз на місяць. Дані заходи будуть проводити тренери створеного «digital-підрозділу», а це ефективне використання ресурсу банку з витратами у межах норми (табл. 3.2), що призведе до утворення нових робочих місць та формування інноваційного іміджу АТ «Акцент-банк».

За підрозділом зареєстровано 7 співробітників, отже місячні витрати для АТ «Акцент-банк» будуть становити щонайменше 95 тис. грн. (без урахування податків).

Таблиця 3.2 – Заробітна плата працівників «Digital-підрозділу» АТ «Акцент-банк»

Співробітник	Місячна ЗП
Керівник «Digital-підрозділу»	17000 + можлива премія (за фактом виконаної роботи)
Планування	12000 + можлива премія (за фактом виконаної роботи)
Тренер	14000 + можлива премія (за фактом виконаної роботи)

Задля покращення корпоративної культури, збільшення взаємозв'язків, зацікавленості співробітників у своїй роботі, у розвитку банківської установи та її впливу на становлення країни в цілому. Постійний регулярний зворотній зв'язок через ліцензійну корпоративну пошту на online-сервісі «Google meet» (для збереження інформаційної бази банку та уникнення ризику щодо їх розповсюдження) – АТ «Акцент-банк кожний місяць/квартал/рік як установа підводить результати своєї діяльності, важливо, щоб це був виклад інформації не тільки на папері, а і у розумінні самих співробітників.

У зв'язку з нестабільною ситуацією в країні також АТ «Акцент-банк» розглядає за потребою і бажанням працівників переведення формату роботи з офлайн режиму на онлайн (особливо з окупованих територій та територій, які підлягають загрози життю співробітника), задля збереження середнього доходу працівників та стабілізації роботи банку.

Також за необхідністю більш якісного обслуговування клієнтів і стабільної роботи працівників йде постійна робота в ІТ-підрозділах, так як заявки в хелпдеск часто затримуються в обробці. Хелпдеск – банківський сервіс, куди співробітники відділень та віддалених каналів обслуговування передають питання клієнтів, які не можуть вирішувати на своєму рівні.

Також варто підмітити, що завжди зміни, які відбуваються в установах можуть супроводжуватись критиці, недооцінці та труднощам при їх впровадженні.

Для АТ «Акцент-банк» важливо тримати високий імідж перед клієнтами, працівниками та іншими зацікавленими особами. Тому варто

роботи аналіз та мати на увазі, як протистояти опорам, які виникають у процесі затвердження нових змін у банку.

При вищезазначених змінах в АТ «Акцент-банк», можна виділити основні ризики з якими може зіткнутися банк:

економічні умови при діяльності установи;

здатність залучати та утримувати таланти;

здатність конкурувати з «народженими з мобільним у руках – діджиталами» та іншими суперниками (тобто застарілі підходи до операційної діяльності, ІТ-системи та цифрові можливості, що ускладнюють процес модернізації);

опір змінам в операційній діяльності;

кіберзагрози;

конфіденційність, ідентичність та інформаційна безпека;

організаційна культура, через яку АТ «Акцент-банк» може несвоєчасно виявляти ризики та посилення їхнього впливу;

лояльність клієнтів та їх утримання. Технології впливають на вподобання клієнтів, що, своєю чергою, позначається на їхній прихильності до брендів, які не встигають за розвитком ринку;

цифрові технології (особливо штучний інтелект), для впровадження яких потрібно залучати людей із новими навичками, або перенавчати наявних.

Тому, далі у роботі розглянемо поетапно, щодо кожної зміни та подолання можливого опору при їх впровадженні.

Якщо брати до уваги системну модель «Трьох ліній захисту», то можна підмітити, що саме вона націлена на подолання комплаєнс-ризиків та її структура зумовлює більш безпечну діяльність установи. Тут ведеться основна робота, яка пов'язана зі збереженням іміджу банку, мінімізацією внутрішніх та зовнішніх загроз, але не виключено, що вони можуть виникати, тому для укорінення опору, який може виникнути після створення даної моделі, надані наступні рекомендації:

більш посилений контроль за працівниками підрозділів зі сторони керівників, шляхом відеонагляду (якщо це відділення), прослуховування розмов при комунікації з клієнтами (якщо це дистанційна робота), програмне забезпечення на комп'ютерах персоналу, де також може вестися постійний контроль при роботі, для запобігання розповсюдження банківських даних і людського фактору в цілому;

посилений контроль і більш детальний огляд при подачі звітності керівниками підрозділів, де має вестися робота у слабких місцях банку;

захист діяльності зі сторони ІТ-відділу.

Наділі розглянемо зміни, які пов'язані із роботою digital-підрозділу при своїй діяльності та проведенні регулярних тренінгів, тимбілдінгів, зворотніх зв'язків. Робота зосереджена на дистанційній діяльності, що може привести у наш час до розповсюдження даних. Тому й було рекомендовано раніше змінити комунікацію із сервісу «Zoom» на «Google-meet», так як у новому сервісі є надійність та безпека при роботі. Всі працівники у своїй діяльності повинні авторизуватися через корпоративну пошту, яка обмежує доступ інших осіб (не пов'язаних з банком) та дарує захист даних.

Аналіз результатів роботи працівників при здачі тестувань має вестися постійний контроль за часом здачі та результатами. Існує рівень банку та сталий імідж, якому мають відповідати працівники АТ «Акцент-банк», тому у разі невідповідності будуть проводитись додаткові атестації, задля опору при неналежній роботі.

Щодо анкетного опитування за показником eNPS, важливо, щоб збір результатів відбувався конфіденційно та не міг призвести до міжособистісних конфліктів на робочому місці між працівниками банку.

Таким чином, для опитування рекомендується його проводити у сервісі «Telegram», де існує можливість здійснення анонімного опитування, але за бажанням самих працівників, що надає, хоч і мінімальну та все-таки лояльність до керівництва. І зі сторони персоналу буде відчуватися залученість у діяльності установи, приналежність до неї.

У кінці року за підсумками опитування та аналізу роботи працівників, може бути прийнято додаткове преміювання або ж вручення відзнак, для посилення продуктивності праці та мотивування задля роботи на новий рік.

Отже, підбиваючи підсумки можна сказати, що запропоновані заходи у вигляді впровадження у систему корпоративного управління АТ «Акцент-банк» системну модель «Трьох ліній захисту», постійне анкетування за eNPS показником та залучення співробітників у роботу, шляхом проведення регулярних тренінгів, тимблдінгів, зворотніх зв'язків через корпоративну пошту на сервісі «google meet» – це ефективне використання ресурсів установи та дані заходи позитивно вплинуть на діяльність АТ «Акцент-банк».

Висновки до розділу 3

Після проведеного дослідження можна запропонувати наступні шляхи впровадження змін у корпоративному управлінні АТ «Акцент-банк»:

1. Визначено слабкі місця у системі корпоративного управління АТ «Акцент-банк», які потребують доопрацювання, особливо в комунікації ланок управління із співробітниками та покращення роботи персоналу у час, коли стреси переслідують нас постійно. Також в існуючу систему корпоративного управління, як орієнтир запропоновано використання моделі «Трьох ліній захисту». Для покращення структури корпоративного управління банку запропоновано створити «digital-підрозділ», який буде складатися із 7-ми співробітників, загальною заробітною платою 95 тис. грн. (без врахування податків та можливого преміювання) та зможе проводити анкетне опитування eNPS щоквартально та регулярно тренінги/тимблдінг/зворотні зв'язки.

2. Проведено аналіз впливу впровадження моделі «Трьох ліній захисту» для АТ «Акцент-банк», її основні характеристики. Визначено головні труднощі персоналу при його роботі, поставлені орієнтири на їх подолання. Визначені шляхи щодо протидії опору при впровадженні змін.

3. При оцінці ефективності впроваджених заходів, були виявлені ризики, які можуть впливати на діяльність АТ «Акцент-банк», зі сторони зовнішніх та внутрішніх факторів та виявлено, що модель корпоративного управління «Трьох ліній захисту» може успішно з ними справлятися та протидіяти опору змінам через свою мобільність та функціональну можливість у роботі підрозділів. Також визначено, що показник eNPS влучно виявляє потреби співробітників банку та дає гарний фітбек для керівництва установи, тому його ефективність підтверджена у вигляді впроваджених змін, щонайменше введення на постійну основу тренінгів/тімблдингів/зворотні зв'язків, для уникнення вигорання на робочому місці, підвищення кваліфікації персоналу.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи на тему: «Сучасні зміни у корпоративному управлінні банку» були зроблені наступні висновки:

1. У ході дослідження було виявлено, що сучасна банківська установа – це універсальна установа, що прагне здійснювати якомога більше видів операцій. Її функціонування, на сьогоднішній день, є досить мінливим, через нестабільну ситуацію в країні, особливо це помітно відбивається на діяльності працівників банківської установи і корпоративного управління в цілому. Тому реалізувати свою роботу банківській установі необхідно, тільки націлено дотримуючись принципам своєї моделі та наглядовому жорсткому управлінні кожної ієрархічної ланки структури управління.

2. Доведено, що ефективне функціонування системи банку в Україні, в більшості залежить від ефективності корпоративного управління в кожній окремій установі. Тому, банки у яких наявна цілісна система корпоративного управління дозволяє їм послідовно визначати свої завдання і стратегічні цілі, слідувати інтересам великого кола зацікавлених осіб в їхній роботі. Розвиток і формування економічно-корпоративних відносин між власниками, керівництвом, працівниками та клієнтами банку, потребують визначення відповідних механізмів їх участі в стратегічному управлінні та контролі, які в сукупності й мають формувати систему корпоративного управління конкретного банку. Тому, банківські установи, що націлюють свій орієнтир на організацію корпоративного управління, здатні швидше залучати капітал, ніж інші їх конкуренти і продуктивніше працювати.

3. Визначено, що для перехідної фінансової системи України є зовсім недоцільним повне копіювання моделей промислово-розвинених країн для формування національної системи корпоративного управління, однак суттєвим є врахування світового досвіду формування відповідних моделей з урахуванням специфіки функціонування вітчизняного корпоративного сектору.

4. Визначено, що АТ «Акцент-банк» – універсальний комерційний банк, який пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Має переваги у порівнянні з такими основними конкурентами, як: АТ «Ощадбанк», АТ «Альфа-Банк» і АБ «Укргазбанк», а саме: надає прості кредити та вигідні депозити, а саме 13%, строком від 12-ти до 3-х місяців; має рейтинг надійності банку «4» (АТ «Альфа-Банк» – «3,81», АБ «Укргазбанк» – «3,51», АТ «Ощадбанк» – «3,24»); швидке, якісне і комфортне для клієнтів обслуговування.

При цьому варто зазначити, що АТ «Акцент-банк» стрімко розвивається і націлений займати передові місця на ринку. З кожним роком стратегія банку зосереджена на тому, щоб створювати відділи по всій території України, і надавати більш вигідні і якісні послуги своїм клієнтам, аніж конкуренти.

5. Аналіз АТ «Акцент-банк» показав, що банк працює задовільно, оскільки доходи мають позитивне значення, спостерігаємо зростання чистого процентного доходу в 2021 р. на 262006 тис. грн., або 21,7% більше в порівнянні з минулим роком. Продуктивність праці знизилась, так у 2019 р. вона становила 223,46 тис. грн. на особу, а вже у 2020 р. 139,73 тис. грн. на особу, що потягнуло за собою і зниження рентабельності. Маржа також має позитивний відсоток – 4,68% у 2021 р., але тенденція доходів і прибутків з роками зменшується, щоб вирішити питання із зменшення прибутку за рік, потрібно переглянути свої адміністративні та інші витрати, щоб бути більш платоспроможним та фінансово незалежним.

6. Виявлено, що банк забезпечує дотримання передбачених чинним законодавством прав та інтересів стейкхолдерів, до яких належать працівники (як ті, які є акціонерами банку, так і ті, які не є його акціонерами), кредитори, клієнти банку, територіальна громада, на території якої розташований Банк та його структурні підрозділи.

Загалом у прозорій системі корпоративного управління варто зосередити основну увагу на взаємовідносинах між керівниками і ланкою

працівників, де окрім фінансової винагороди, важлива загальна атмосфера у кліматі роботи та довіра.

7. Визначено слабкі місця у системі корпоративного управління АТ «Акцент-банк», які потребують доопрацювання, особливо в комунікації ланок управління із співробітниками та покращення роботи персоналу у час, коли стреси переслідують нас постійно. Також в існуючу систему корпоративного управління, як орієнтир запропоновано використання моделі «Трьох ліній захисту». Для покращення структури корпоративного управління банку запропоновано створити «digital-підрозділ», який буде складатися із 7-ми співробітників, загальною заробітною платою 95 тис. грн. (без врахування податків та можливого преміювання) та зможе проводити анкетне опитування eNPS щоквартально та регулярно тренінги/тімблдінг/зворотні зв'язки.

8. Проведено аналіз впливу впровадження моделі «Трьох ліній захисту» для АТ «Акцент-банк», її основні характеристики. Визначено головні труднощі персоналу при його роботі, поставлені орієнтири на їх подолання. Визначені шляхи щодо протидії опору при впровадженні змін.

9. Оцінено ефективність впроваджених заходів, були виявлені ризики, які можуть впливати на діяльність АТ «Акцент-банк», зі сторони зовнішніх та внутрішніх факторів та виявлено, що модель корпоративного управління «Трьох ліній захисту» може успішно з ними справлятися та протидіяти опору змінам через свою мобільність та функціональну можливість у роботі підрозділів. Також визначено, що показник eNPS влучно виявляє потреби співробітників банку та дає гарний фітбек для керівництва установи, тому його ефективність підтверджена у вигляді впроваджених змін, щонайменше введення на постійну основу тренінгів/тімблдінгів/зворотні зв'язків, для уникнення вигорання на робочому місці, підвищення кваліфікації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Квасницька Р.С., Возовик І.А. Корпоративне управління в системі підвищення економічної ефективності функціонування банківських установ. *Збірник матеріалів XV Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації фінансових ринків»*. Черкаси: ЧННІ УБС, 2021. С.25-30.
2. Васильчук І. П. Сутність та ознаки корпорацій: теоретичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Економіка. 2018. Вип. 23. С. 205-209.
3. Головіна Я.С. Сутність корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С.335-339.
4. Голіков В. І. Корпоратизм та корпоративні відносини як основа поєднання соціальних інтересів. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 2. С. 61-76.
5. Mathiesen. H. Managerial ownership and financial performance. Kobenhavn : Samfundslitteratur, 2016. 301 p..
6. Demb A., Neubauer F.-F. The Corporate Board: Confronting the Paradoxes. New York : Oxford University Press, 2016. 208 p.
7. Cadbury A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. Committee on Corporate governance. 2019. 90 p.
8. Bertrand M., Mullainathan S. Corporate governance and executive pay : evidence from take over legislation. National Bureau of Economic Research (NBER). Massachusetts Avenue. Cambridge. 39 p.
9. La Porta R., F. Lypez-de-Silanes, A. Shleifer, R.W. Vishny Investor Protection and Corporate Governance. *Journal of Financial Economics*. 2000. Vol. 58. № 1-2. P. 3-28.
10. Denis D.K., McConnel J. J. International Corporate Governance. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Published by: University of Washington School of Business Administration 2015. Vol. 38, №. 1. P.1-36.

11. Принципи корпоративного управління G20/OECD. Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD). URL: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance> (дата звернення 28.11.2022).
12. Сайт ДКЦПФР. URL: <http://www.smida.gov.ua>. (дата звернення 28.11.2022).
13. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. К.: Т-во «Знання», КОО, 2015. 149 с.
14. Леонов Д. Індекс рівня корпоративного управління в Україні. *Цінні папери України*. 2016. № 11. С. 73–86.
15. Головіна Я.С. Сутність корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С.335-339.
16. Про затвердження Принципів корпоративного управління : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення 28.11.2022).
17. Худік О. Корпоративне управління як система відносин учасників діяльності. *ВІСНИК КНТЕУ*. 2013. № 2. С.58-70.
18. Сучков А.В., Кінцель А.Д. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 2. С. 228-235.
19. Bertrand M., Mullainathan S. Corporate governance and executive pay : evidence from take over legislation. National Bureau of Economic Research (NBER). Massachusetts Avenue. Cambridge. 45 p.
20. Штерн Г.Ю. Корпоративне управління: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2019. 278 с.
21. Царук В. Необхідність формування аналітичної системи корпоративного управління. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. № 1(1). С. 79-88.

22. Дєєва Н.Е. Корпоративне управління у банках: специфіка, проблеми і шляхи їх вирішення. *Економічний вісник НГУ*. 2019. № 1. С.107-114.

23. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2017. 287 с.

24. Значення економічних нормативів по системі банків України на 01.01.2017 р. – 01.01.2022 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervisionstatist/data-supervision#1> (дата звернення 25.11.2022)

25. Про акціонерні товариства: закон : офіц. текст : за станом 06.10.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення 15.11.2022)

26. Про банки і банківську діяльність : закон : офіц.. текст : за станом 05.08.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення 05.11.2022).

27. Корпоративне управління : навчальний посібник / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П. Малик, М.В. Шкробот. К. : НТУУ «КПІ», 2016. 371 с.

28. Базові принципи ефективного нагляду за банківською діяльністю / Базельський комітет із питань Банківського нагляду. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf>. (дата звернення 10.11.2022)

29. Польова О.Л., Барда Л.В. Організація системи корпоративного управління в банківському секторі України / О.Л. Польова., Л.В. Барда // *Економіка та держава*. 2017. №9. С.34-39. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2017/9.pdf. (дата звернення 15.11.2022).

30. Japan's Corporate Governance Code. Seeking Sustainable Corporate Growth Seeking Sustainable Corporate Growth and Increased Corporate Value over the Mid- to Long-Term and Increased Corporate Value over the Mid- to Long-Term // Tokyo Stock Exchange. 2018. 29 р. URL: https://www.jpex.co.jp/english/news/1020/b5b4pj000000jvxr-att/20180602_en.pdf. (дата звернення 15.11.2022).

31. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України : Постанова Правління Національного банку України від 28.03.2007 р. № 98. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07>. (дата звернення 16.11.2022).

32. Денис О.Б. Корпоративне управління в банках: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2012. № 1(12). С. 50-55.

33. Буряк А.В., Кошлата І.М. Суспільна довіра до центрального банку: значення та основні детермінанти. *Економіка: реалії часу*. 2018. №2 (4). С.26-38.

34. Homayoun S., Abdul Rahman R. Determinants of web-based corporate reporting among top public listed companies in Malaysia. *International Journal of Arts and Sciences*. 2019. №13. pp. 187 – 212.

35. Фаріон В., Фаріон Т. Роль облікової інформації в системі управління банком. *Журнал європейської економіки*. 2017. № 12(1). С. 96-108.

36. Принципи Базельського комітету з питань банківського нагляду. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=88CE336067904F8C70ECE96C1AE38B6A?id=50650698>. (дата звернення 17.11.2022).

37. Orlova N., Mokhova I. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. *Електронне наукове фахове видання “Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету”*. 2017. № (3). С. 355-365.

38. Thematic Review on Corporate Governance. URL: <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/Thematic-Review-onCorporateGovernance.pdf>. (дата звернення 17.11.2022).

39. Стратегія розвитку банківської системи України на 2006 – 2010 роки. URL: <http://kbs.org.ua/index.php?get=84&id=2349>. (дата звернення 17.11.2022).

40. Нестеренко Ж.К., Шелемех Є.В. Співробітництво України з МВФ: стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4644>. (дата звернення 17.11.2022).
41. Basel II: Revised international capital framework. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>. (дата звернення 17.11.2022).
42. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Економіки*. 2018. № (2). С. 7-20.
43. Положення про порядок подання відомостей про структуру власності банку : Постанова Правління НБУ від 21.05.2015 № 328. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1204-11>. (дата звернення 17.11.2022).
44. Атаманчук З.А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 184-189.
45. Шкільняк М.М., Апостолук О.З. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Корпоративне управління» для студентів освітнього ступеню «Магістр» спеціальності «Адміністративний менеджмент», Тернопіль, 2016. 170 с.
47. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З.Б. Живко, О.Р. Сватюк, М.І. Копитко; за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ДУВС, 2018. 456 с.
48. Іоргачова М.І. Українська модель корпоративного управління. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2012. Вип. 30. Частина 1. С. 98-102.
49. Сарнавська М.І. Особливості формування корпоративного сектору в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 6. С. 96-99.
50. Манжула Є. В. Особливості формування корпоративної власності в Україні. *Економіка та право*. 2015. Серія 18. Вип. 29. С. 22-27.
51. Коробка С. В. Корпоративне управління в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького*. 2016. Т. 18. № 2. С. 80-83.

52. Іоргачова М. І. Проблеми корпоративного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: www.economy.nauka.com.ua. (дата звернення 17.11.2022).

53. Чихачова М.І. Особливості становлення національної моделі корпоративного управління в контексті приватизації. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 7. С. 77- 85.

54. Фаріон Н.О. Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 134-138.

55. Офіційний сайт АТ «Акцент-банк». URL: <https://a-bank.com.ua/> (дата звернення 17.11.2022).

56. Бехтер О.С., Чайкіна А.О. Сучасні зміни у корпоративному управлінні банку. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 38-40.

ДОДАТКИ