

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Проектування організаційної структури підприємства»**

(за матеріалами ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК», м. Київ)

Студента 4 курсу 9 групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент» освітньої  
програми «Управління  
бізнесом» першого  
(бакалаврського) рівня

Карчевського Андрія  
Олександровича

Науковий керівник: кандидат  
економічних наук, доцент

Хмурова Вікторія  
Валентинівна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2023**

# Державний торговельно-економічний університет

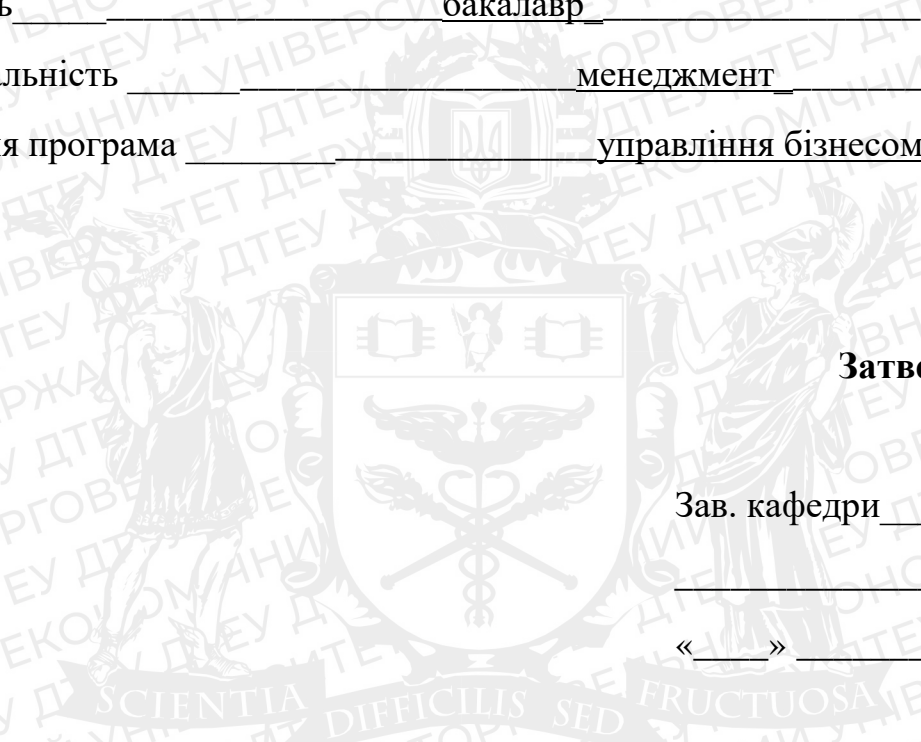
Факультет \_\_\_\_\_ економіки менеджменту та психології \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту \_\_\_\_\_

Освітній ступінь \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_ менеджмент \_\_\_\_\_

Освітня програма \_\_\_\_\_ управління бізнесом \_\_\_\_\_



Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

## Завдання

### на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Карчевського Андрія Олександровича

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи Проектування організаційної структури підприємства

Затверджена наказом ректора від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 30.04.2022

### 3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи* \_\_\_\_\_ обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення структури управління підприємством \_\_\_\_\_

*Об'єкт дослідження* це процес проектування організаційної структури

*Предмет дослідження* організаційна структура АБ "Укргазбанк"

### 4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата    |                   |
|--------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|
|        |                                     | Завдання видано | Завдання виконано |
|        |                                     |                 |                   |
|        |                                     |                 |                   |
|        |                                     |                 |                   |

### 5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вступ

Розділ I. Теоретичний аналіз та вивчення наукових підходів щодо проектування організаційної структури підприємства

1.1. Вивчення наукових аспектів дослідження організаційної структури підприємства, її сутність

1.2. Види організаційних структур управління підприємством, доцільність вибору методів та етапів проектування організаційної структури на підприємстві

Розділ II. Обґрунтування підходів щодо дослідження проектування організаційної структури на підприємстві. Аналітичне дослідження організаційної структури підприємства ПАТ АБ «Укргазбанк»

2.1. Загальні відомості щодо організаційно-економічної характеристики підприємства, дослідження організаційної структури ПАТ АБ «Укргазбанк»

2.2. Аналіз факторів, що мають вплив на організаційну структуру ПАТ АБ «Укргазбанк»

Розділ III. Результати дослідження організаційної структури ПАТ АБ «Укргазбанк», основні напрямки її вдосконалення

3.1. Оптимізація організаційної структури підприємства з урахуванням результатів аналітичного дослідження

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення проектування організаційної структури ПАТ АБ «Укргазбанк»

Висновки

Список використаних джерел

---

---

---

## 6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

| № з/п | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи  | Строк виконання етапів роботи |          |
|-------|--|-------------------------------|----------|
|       |  | за планом                     | Фактично |
| 1.    | Забезпечення студентів <a href="#">Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект)</a> та <a href="#">Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра</a> | до 12.09.22 р.                | Виконано |
| 2.    | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)  | до 16.10.22 р.                | Виконано |
| 3.    | Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання  | до 14.11.22 р.                | Виконано |
| 4.    | Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи  | до 01.12.22 р.                | Виконано |
| 5.    | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи   | до 01.02.23 р.                | Виконано |
| 6.    | Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР   | 31.01.23 - 25.02.23 р.        | Виконано |
| 7.    | Захист практичної підготовки   | 26.02.23 - 28.02.23           | Виконано |
| 8.    | Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи  | до 25.02.23 р.                | Виконано |
| 9.    | Захист звіту з практичної підготовки   | до 28.02.23 р.                | Виконано |
| 10.   | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи   | до 01.03.23                   | Виконано |
| 11.   | Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри  | з 10 по 20 число щомісяця     | Виконано |
| 12.   | Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), <a href="#">перевірка на</a>                              | до 30.04.23 р.                | Виконано |

|     |   |                              |          |
|-----|---|------------------------------|----------|
|     | <u>плагіат</u> та її реєстрація   |                              |          |
| 13. | Підготовка відгуку на випускні кваліфікаційні роботи науковим керівником                                  | до 10.05.23 р.               | Виконано |
| 14. | Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування | Згідно графіка               |          |
| 15. | Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту                                  | Згідно графіка               |          |
| 16. | Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту   | До 01.06.23 р.               |          |
| 17. | Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії   | Згідно графіка навч. процесу |          |

7. Дата видачі завдання « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Хмурова В.В.

(підпис, ініціали, прізвище)

9. Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Підкамінний І.М.

(підпис, ініціали, прізвище)

10. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_ Карчевський А.О.

(підпис, ініціали, прізвище)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Карчевським А.О. виконане завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженим планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено системи підходів щодо проектування організаційної структури підприємства

На підставі дослідження підходів щодо проектування організаційної структури підприємства та результативності операційної діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк» студентом обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення підходів щодо проектування організаційної структури підприємства та оцінки ризиків цього процесу.

Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для ПАТ АБ «Укргазбанк».

За змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Карчевського А.О. відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_

(підпис, ініціали, прізвище, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Карчевського А. О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Підкамінний І. М.

(підпис, ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Бай С.І.

(підпис, ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| Вступ   | 8  |
| Розділ I. Теоретичні підходи щодо проектування організаційної структури підприємства                      | 10 |
| 1.1. Особливості організаційних структур підприємства, її сутність, види організаційних структур          | 10 |
| 1.2. Методи та етапи проектування організаційної структури на підприємстві                                | 19 |
| Розділ II. Аналіз господарської діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк»  | 22 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства та її господарська діяльність                                   | 25 |
| 2.2. Дослідження організаційної структури ПАТ АБ «Укргазбанк» та факторів, що мають вплив на неї          | 32 |
| Розділ III. Розробка основних напрямків вдосконалення організаційної структури ПАТ АБ «Укргазбанк»        | 38 |
| 3.1. Оптимізація організаційної структури підприємства з урахуванням результатів аналітичного дослідження | 38 |
| 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення функціонування ПАТ АБ «Укргазбанк»     | 49 |
| Висновки  | 53 |
| Список використаних джерел  | 55 |
| Додатки   | 58 |

## ВСТУП

Ефективність будь-якого бізнесу значною мірою залежить від того, наскільки професійно побудована організаційна структура управління бізнесом.

Формування організаційної структури управління підприємством є дуже складним і відповідальним процесом. Це пов'язано з тим, що ефективність діяльності підприємства залежить від правильності вибору необхідної структури управління з урахуванням специфіки галузі, в якій працює підприємство, поставлених цілей і впливу зовнішніх факторів.

Формування структури управління організацією – багаторівневий процес, який здійснюється в кілька етапів: визначення вертикальних рівнів управління, поділ організації по горизонталі, визначення повноважень і відповідальності посад, закріплення завдань за певними посадами.

У процесі розвитку кожне підприємство повинно приймати рішення про нові організаційні форми разом зі змінами в цілях, сфері діяльності та бізнес-ситуації. Організаційні зміни спрямовані на поліпшення функціонування елементів організаційної структури шляхом створення оптимальної системи комунікації між лінійними підрозділами і центральним керівництвом в нових умовах і шляхом поліпшення розподілу функцій між підрозділами. Це дозволить структурі відповідати сучасним умовам ведення бізнесу та бути ефективною.

**Актуальність теми.** Організаційна структура управління підприємством та шляхи її вдосконалення є важливим питанням. Ключовим елементом організаційної діяльності підприємства є створення структури. Цим продиктована необхідність розгляду теоретичних положень щодо шляхів удосконалення та розвитку організаційної структури управління підприємством.



**Метою даної роботи** є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення структури управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**, які потребують вирішення:

- проведення теоретичного огляду та виявлення проблем в управлінні бізнесом;
- дослідження організаційної структури підприємства;
- аналіз ефективності обраної організаційної структури;
- економічний аналіз діяльності Банку;
- надання рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури

Банку

**Об'єктом** даного дослідження є процес проектування організаційної структури.

**Предметом** дослідження є організаційна структура АБ "Укргазбанк".

Робота написана на основі наступної **інформаційної бази**: документи, закони, постанови Кабінету Міністрів, періодичні видання, інтернет-джерела та дані АБ "Укргазбанк".

**Методи дослідження**: синтезу при вивченні літературних джерел і документів, метод спостереження, теоретичний аналіз і синтез, логічний метод, порівняльний метод, експертний метод, метод коефіцієнтів, методи економічного аналізу для проведення аналізу діяльності компанії.

Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 48 сторінок, в т.ч. 5 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 26 найменувань, викладених на 3-ох сторінках. Робота містить 3 додатки, викладені на 6 сторінці.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Особливості організаційної структури підприємства, її сутність, види організаційних структур

Організаційна структура управління втілює в собі побудову і структуру суб'єкта управління, спосіб внутрішньої підпорядкованості, взаємозв'язок структурних елементів управління (порядок розташування, специфіку окремих ланок апарату управління) і забезпечує виконання необхідних функцій управління.

Організаційна структура будь-якого підприємства відображає форму упорядкованого розташування та взаємозв'язку його елементів управління, перетворюючи існуючу структуру в систему.

Структура є своєрідним каркасом, на якому будуються всі компоненти підприємства. Управління структурою та забезпечення її відповідності стратегії може бути дуже складним завданням.

Високоєфективні підприємства обирають організаційну структуру, яка найкраще підходить для вирішення складних і непередбачуваних завдань. Корпоративна структура, яка функціонує неефективно, не досягне поставлених цілей.

Сучасні теоретики менеджменту цінують важливість організаційної структури та її вплив на ефективність підприємств. Це пов'язано з тим, що організація підприємства завжди була одним з головних пріоритетів менеджменту.

Топ-менеджмент багатьох компаній постійно шукає організаційну структуру, яка дозволить їм ефективно використовувати свої ресурси і досягати поставлених цілей. Водночас, організаційна структура кожної компанії є індивідуальною, але має спільні характеристики, які забезпечують

узгодженість і безперервність виробничих процесів та адаптацію до зовнішнього середовища.

Оскільки компанії створюються і реструктуризуються топ-менеджментом, їхні структури завжди відображають пріоритети і цінності менеджерів (а не працівників чи клієнтів). Структура втілює бачення керівництва щодо бізнесу, ефективності окремих структурних підрозділів та способу управління ними.

Організаційні структури створюються насамперед для просування інтересів фірми, а не інтересів груп чи працівників. Для того, щоб підтримувати стабільність і постійність, організаційна структура фірми не може залишатися незмінною протягом тривалого часу. Релігійні організації, які вважаються нерухомими, змінюються поступово.

Структури управління – це інституціоналізовані явища, які забезпечують цілісність усіх бізнес-процесів.

Організаційна структура управління бізнесом також включає різні частини організації, наприклад, у вигляді відділів, дирекцій та органів управління, яка складається з відділів та управлінських структур. Вона відіграє важливу роль у встановленні відносин, пов'язаних з виконанням роботи та повноваженнями.

Для того, щоб вибрати найбільш вдалу організаційну структуру управління для певного типу підприємства, необхідно враховувати тип його основних функцій.

Організаційна структура підприємства – це структура і це механізм, і документація для досягнення цілей підприємства. Організаційна структура відображає склад компанії та взаємозв'язок між підрозділами[1, с.326].

Розподіл обов'язків між різними елементами компанії, тобто від рядових працівників до вищого керівництва, базується на двох типах вертикальної та горизонтальної структур управління (мережева). Організаційна структура є важливим поняттям в менеджменті. Вона являє собою підприємство з певними цілями, функціями та процедурами

управління і включає в себе роботу менеджерів та розподіл обов'язків між ними. Вона включає в себе роботу менеджерів і розподіл обов'язків між ними. Створення компаній з різними формами організаційної власності передбачає створення відповідної організаційної структури управління. Структура походить від латинського слова "structura" (будівля, споруда) і означає внутрішню будову об'єкта, яка відображає його внутрішні зв'язки.

На думку В. Діденка, структура – це постійне відображення взаємозв'язків елементів, з яких складається цілісний об'єкт. М. Мескон, натомість, стверджує, що організаційна структура – це сукупність елементів і логічних зв'язків між ними, які дозволяють ефективно перетворювати вхідні ресурси в готову продукцію та досягати цілей організації [2, с.411].

На думку науковців, структуру можна порівняти зі скелетною структурою системи управління, яка побудована таким чином, щоб усі процеси виконувалися вчасно та якісно. Таким чином, структура організації – це її внутрішня будова, яка характеризується складом підрозділів, системами комунікацій, підпорядкованістю та взаємодією між підрозділами.

Поняття "організаційна структура підприємства" визначає взаємозв'язок (ієрархію) між функціями, що виконуються працівниками підприємства. Ці відносини реалізуються у формі поділу праці. Вони є важливими елементами спеціалізованих відділів і робочих функцій.

Експерти О. Кузьмін та О. Мельник визначають організаційну структуру як упорядковану сукупність підрозділів, що утворюють рівні взаємозв'язки [3, с.132]. Для В. Франчука організаційна структура – це впорядкована сукупність організацій та їхніх взаємовідносин з керівництвом. Р. Фатхутдінов розуміє організаційну структуру як сукупність взаємопов'язаних елементів об'єкта управління. Г. Назарова стверджує, що організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають у стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого [4, с.187].

У процесі комунікації, за Т. Репайко, організаційна структура базується на логічних взаємозв'язках між рівнями управління та підрозділами. Для М. Альберта та Ф. Хедоурі організаційна структура – це логічний взаємозв'язок між рівнями управління та функціональними сферами. Організаційна структура побудована таким чином, що цілі організації можуть бути досягнуті найефективнішим способом. А. Мазаракі стверджує, що організаційна структура - це склад і приналежність взаємопов'язаних адміністративних одиниць, які забезпечують виконання адміністративних функцій і завдань організації [5, с.279]. Згідно з цим визначенням, адміністративна одиниця - це один або декілька підрозділів.

Аналіз поглядів та позицій науковців щодо природи організаційних структур дає можливість зробити висновок, що організаційна структура - це сукупність підрозділів управління певного рівня, яка формується відповідно до цілей і завдань кожного підприємства, що відображає взаємозв'язок та ієрархічну побудову між цими підрозділами.

На формування організаційної структури в управлінні підприємствами впливають різні фактори; С. Дубинський [6, с.70] виділяє три групи факторів, які впливають на вибір підприємством тієї чи іншої організаційної структури управління: загальні фактори, специфічні фактори та характеристики управління. Загальні фактори визначають початковий вибір організаційної структури управління. До них відносяться стратегія фірми, тип продукції (або тип технології), розмір фірми, зовнішнє середовище тощо. Основними характеристиками управління є норми концентрації, стандартизації, складності та керованості у сфері управління. Особливі фактори визначають специфіку розвитку організаційної структури, такі як комп'ютеризація, контроль і сила інформаційних процесів.

Т. Циганкова виділяє дві основні групи факторів, що впливають на організаційну структуру управління: стратегічні фактори та управлінські фактори. До стратегічних факторів належать цілі, місія та стратегія підприємства, а до управлінських – існуюча організаційна структура, методи

прийняття управлінських рішень, корпоративна культура, готовність до делегування повноважень та ін [7, с.302]. В. Діденко розглядає дві групи факторів впливу на організаційну структуру підприємств: зовнішні та внутрішні фактори впливу.

До внутрішніх факторів впливу вчений відносить професійний рівень працівників, які формують формальні та неформальні організаційні структури, технічне вдосконалення виробництва, використання теорії стимулювання, психологічний клімат всередині фірми, вид і масштаби діяльності фірми. До зовнішніх факторів належать законодавство, кліматичні умови, місце розташування фірми та стан країни.

На нашу думку, найбільш комплексний підхід до визначення факторів, що формують організаційну структуру управління підприємством, запропонував І. Новаківський. Він перераховує низку факторів, що впливають на зміни в організаційній структурі управління підприємством, починаючи від побажань засновників і закінчуючи змінами, що вносяться у відповідь на потреби зовнішнього середовища. Основними детермінантами параметрів організаційної структури є місія та стратегічні цілі компанії. Багато науковців вважають, що для топ-менеджменту важливо усвідомлювати фази життєвого циклу організації та приймати спонтанні рішення (наприклад, у процесі зростання бізнесу зростає потреба в контролі та координації через збільшення управлінських завдань, розподіл праці та створення додаткових взаємозв'язків, що означає відповідні зміни в організаційній структурі). Наступним фактором впливу є ступінь розвитку інформаційних технологій в організації (наприклад, створення локальної комп'ютерної мережі може усунути або зменшити потребу в контролі та координації).

Створення локальної комп'ютерної мережі може усунути або зменшити робоче навантаження на малі та середні підприємства). Зовнішнє середовище, що характеризується різними впливовими групами, від

споживачів до організацій, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність підприємств, також має значний вплив на організаційну структуру.

Таким чином, організаційна структура - це певний набір рівнів управління, який формується на кожному підприємстві відповідно до його цілей і завдань, що відображає взаємозв'язки між цими підрозділами та їх ієрархічну будову. Кожна організаційна структура має ряд загальних факторів, які впливають на неї, включаючи рівні управління, які складають горизонтальні та вертикальні підрозділи, окремих працівників та їхні взаємовідносини, рівні концентрації та децентралізації, розподіл децентралізації, розподіл функцій управління, завдання і відповідальність між підрозділами та відображення взаємовідносин, інформаційні зв'язки, кількість працівників, кількість рівнів управління, кількість підрозділів відповідно до розміру підприємства, а також інформаційне та технічне забезпечення.

У теорії та практиці управління бізнесом організаційні структури еволюціонували від найпростіших до найскладніших. Найстарішими з них є організаційні структури, які підкреслюють внутрішню ієрархію.

Принципи менеджменту, сформульовані на початку 20-го століття були запропоновані М. Вебером та А. Файолем і лягли в основу архітектури ієрархічної організаційної структури управління. Така організаційна структура організаційна структура управління бізнесом все ще переважає в контексті сучасних багатьох підприємств в Україні.

На практиці розрізняють два типи організаційних структур: механічні та органічні. Механічні структури (які також називають ієрархічними, традиційними або класичними) мають чітку ієрархію всередині фірми, відрізняються бюрократичною системою обов'язків і прав. Ці структури характеризуються формальними правилами і процедурами, більшість рішень приймаються централізовано, а системи винагороди є об'єктивними. Персонал набирається на основі певних критеріїв, а робочі функції суворо розподілені всередині компанії. Комп'ютеризована структура управління

служує чітко визначеним механізмом. До цього типу відносяться лінійні та функціональні структури та їх симбіоз - лінійно-функціональні структури, лінійно-штабні структури та структури управління відділами [8, с.250].

Коли зовнішнє середовище стабільне і зміни відбуваються нечасто, механічна організаційна структура, яка є жорсткою і потребує багато часу для змін, може бути успішно використана.



Рис.1.1. Основні види організаційних структур

Джерело: розроблено на основі [8].

У сучасному динамічному середовищі організаційні структури повинні бути гнучкими та швидко реагувати на зміни. Це органічна (адаптивна) структура з нечіткими межами між керівництвом та адмініструванням. Цей тип організації характеризується слабкими або помірними формальними правилами і процедурами, децентралізованим прийняттям рішень, амбітними обов'язками і неформальними міжособистісними відносинами. Компанії з таким типом організаційної структури зазвичай мають слабку ієрархію.

Крім того, керівництво та організаційні підрозділи мають значні повноваження у прийнятті рішень, і відбувається постійна ротація керівництва, залежно від характеру проблеми, яку потрібно вирішити. У компаніях з адаптивною організаційною структурою правила і системи цінностей встановлюються шляхом обговорення і переговорів, а працівники мають більше можливостей для самовираження і саморозвитку [8, с.251].



Робота може тимчасово доручатися інтегрованим проектним командам. Типи організаційних структур включають матричні, проектні та багатофункціональні організації, які, звичайно, є дуже гнучкими у своїй взаємодії із зовнішнім середовищем.

Лінійна організаційна структура є результатом розвитку бізнесу, який використовував простішу дворівневу систему управління. У цій структурі вся влада безпосередньо (лінійно) передається від найвищого рівня управління до найнижчого. У цій структурі менеджери широкого профілю виконують всі види спеціалізованих адміністративних завдань, таких як планування, облік, адміністрування, організація та управління.

Поділ праці в управлінні призводить до появи таких структур, як функціональна або осьова структура. У такій структурі всі однотипні управлінські завдання передаються ієрархії спеціалізованих підрозділів ("осей"), які вирішують вузькоспеціалізовані завдання. В результаті підвищується якість управління, забезпечується ефективний централізований контроль за досягненням результатів, але водночас виникає низка функціональних зв'язків, що ускладнюють структуру.

Найбільш поширеною практикою у вітчизняних компаніях є функціональна структура управління. У цій структурі лінійні зв'язки доповнюються функціональними відносинами. У такій структурі є кілька рівнів, на кожному з яких є лінійні та функціональні керівники, які допомагають керівництву професійно обґрунтовувати ті чи інші управлінські рішення.

Коли компанія приймає дивізійну структуру, організація поділяється на повністю автономні виробничі одиниці (дивізіони), що спеціалізуються на одному продукті або сфері.

Незважаючи на те, що функції у філіях перетинаються, гнучкість управління значно підвищується, оскільки до різних продуктів і ринків можна застосовувати різні політики. Порівняно з лінійною, функціональною

та механічною організаційною структурою, дивізійна структура має такі характеристики.

Ключову роль у структурі підрозділів відіграють топ-менеджери, а не керівники підрозділів. Керівники департаментів (генеральний директор, віце-президент), а не корпоративних департаментів. При виведенні філії з корпоративної структури вона набуває статусу дочірньої компанії. Іншими словами, відбувається перехід від дивізійної структури до холдингу, а потім до партнерства або синдикату.

Наступний тип організаційної структури - проектна структура - є органічним (адаптивним) типом структури. Її впровадження вимагає створення спеціального підрозділу в рамках існуючої управлінської структури - проектної команди, яка діє на тимчасовій основі. До складу цієї команди входять необхідні фахівці, а на керівника команди покладається відповідальність за проект. Такий проект створюється тоді, коли організації необхідно розробити проект для впровадження цільових змін у систему, наприклад, розробка нового виду послуг або технології їх надання, або модернізація обладнання [10, с.179].

Матричний тип організаційної структури також відноситься до органічного (адаптивного) типу структури. Вона також розглядається як різновид зміни лінійно-функціональної структури - в тій частині фірми, яка відповідає за розробку нового продукту. Фахівці компанії об'єднуються в групи для роботи над конкретними проектами. Горизонтальні зв'язки дозволяють скоротити час, що витрачається на координацію діяльності. Це досягається за рахунок запровадження нових відносин.

Фактичне використання проектної або матричної структури має відбуватися за певних умов, наприклад, коли проектна команда працює над проектом протягом обмеженого періоду часу, не перетворюючись на рутину, а продукт передається до звичайних операційних відділів, як тільки він потрапляє в масове виробництво. Важливо також, щоб проблеми вирішувалися на основі спільних зусиль і можливостей проектної команди.

## 1.2. Методи та етапи проектування організаційної структури на підприємстві

Успішний розвиток підприємства вимагає формулювання стратегії розвитку, цілей та організаційної структури, а також створення необхідних умов для прийняття та затвердження управлінських рішень для оцінки ефективності діяльності підприємства. Ефективність діяльності залежить від структури виробництва, яка в свою чергу залежить від спеціалізації та масштабів виробництва, рівня розвитку підприємства та рівня використання техніки і технологій, зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства та форми організації праці [11, с.42]. Водночас організаційна структура показує взаємозв'язок між різними ланками управління, її ієрархічну побудову, що забезпечує розвиток виробництва та економічні інтереси підприємства.

Організаційна структура також відображає відносини, які сприяють розвитку підприємства. У науковій літературі деякі автори розглядають етапи та методи проектування організаційної структури підприємства. Зокрема, Л. Євенко виділив певні принципи формування організаційної структури управління. Серед них: спеціалізація адміністративних даних, тобто кожен структурний підрозділ виконує завдання, які мають найвищий рівень відповідальності; концентрація та децентралізація управління стосуються розподілу повноважень всередині організації. Іншими словами, централізоване управління застосовується лише на вищому рівні, тоді як децентралізоване управління розподіляється на нижчі рівні управління; ієрархічна структура системи управління включає в себе структурні підрозділи на різних рівнях управління, які поділяються і формуються від вищого до нижчого; кожен елемент структури повинен виконувати свої завдання відповідно до покладених на нього функцій, відповідальності та обов'язків; розмежування стратегічних і тактичних функцій управління, а також оперативних функцій.

При формуванні організаційної структури бажано дотримуватися відомих послідовних етапів формування організаційної структури підприємства з метою використання запропонованих принципів [12, с.171]: 1. визначити цілі підприємства; визначити та проаналізувати фактори, що впливають на фірму; визначити модель управління компанією; сформулювати дерево цілей та функцій організаційної структури, визначити структуру апарату управління; обрати метод формування структури управління організацією.

Таким чином, перший етап передбачає визначення цілей, які є основними та актуальні аспекти, які мають важливе значення для подальшого розвитку підприємства. Характер діяльності підприємства впливає на формування цілей на різні часові періоди - коротко-, середньо- та довгострокові. Поставлені цілі завжди повинні бути конкретними, спрямованими на перспективу, взаємоузгодженими і зрозумілими, щоб забезпечити оптимальний розвиток підприємства. Цілі можуть стосуватися виробничого процесу, окремих підрозділів або діяльності в цілому, поліпшення фінансового становища самої фірми, завоювання важливих сегментів внутрішнього і зовнішнього ринку, поліпшення мікроклімату на підприємстві, задоволення потреб споживачів і т.д., але головною метою фірми є досягнення її стратегічних цілей. Перспективи діяльності підприємства визначаються насамперед обраною стратегією. Завжди існує зв'язок між організаційною структурою управління та обраною стратегією.

Другий етап передбачає виявлення та аналіз факторів впливу. До уваги беруться прямі та непрямі впливи зовнішнього середовища, такі як економічні та політичні фактори, законодавство, соціокультурні, технологічні фактори та ринок праці.

Етап 3 – Створення моделі управління. Третій етап починається з розробки найбільш підходящої моделі організаційної структури для конкретного підприємства, починаючи з розробки різних показників, які впливають на функціонування цієї організаційної структури.

На четвертому етапі формується дерево цілей створюваної організаційної структури, яке повинно здійснюватися на основі аналізу існуючої організаційної структури. Цей аналіз дає можливість змінити зміст окремих елементів організаційної структури, що дозволить зберегти та повністю використати певні елементи та характеристики структури.

Метод формування структури управління організацією (п'ятий етап) базується на результатах четвертого етапу. Зважена оцінка наявних варіантів дозволяє вибрати оптимальний метод формування структури управління організацією. Узгодження з усіма керівниками підрозділів підтверджує технічну та організаційну структуру організації. Це означає, що зміни в стратегії передують змінам у структурі і є їх рушійною силою. Структури управління мають більшу інерційність, ніж стратегії, тому що фактори, які безпосередньо впливають на вибір структури, змінюються з часом вільніше, ніж фактори, які впливають на вибір стратегії. Наприклад, якщо обрано інноваційну стратегію, то краще створити неформальну та децентралізовану організацію, необхідно прийняти організаційну структуру управління.

Розглядаючи методи проектування організаційної структури компанії, їх можна розділити на дві основні групи: методи, засновані на якісному аналізі та методи формального проектування організаційної структури управління.

До першої групи належать метод аналогії, метод експертного аналізу та метод нормативного структурування; до цієї ж групи, на думку О.І. Ігнат'єва, належить і метод цільового структурування [13, с.126].

Аналогічні методи базуються на організаційних формах і параметрах організаційної структури, що застосовуються на аналогічних виробничих підприємствах з однаковими характеристиками (цілі, тип технології, розмір, умови постачання матеріалів і устаткування, особливості збуту тощо).



*Рис. 1.2. Методи проектування організаційної структури підприємства*  
 Джерело: [13, с.126]

Метод експертного аналізу передбачає дослідження та діагностику підприємств, вивчення їх особливостей, проблем і вузьких місць в структурі управління та пропозицію раціональних методів. Він враховує узагальнення та аналіз організаційної ефективності, принципи раціонального управління, думки експертів, останні інноваційні тенденції у сфері організаційного проектування та надає рекомендації щодо реструктуризації. Основним недоліком експертно-аналітичного підходу є те, що управлінська структура організації формується на основі минулого досвіду та суб'єктивних суджень людей [14, с.71].

Метод формальної структури є досить поширеним у всіх галузях економіки. Формальні організаційні структури в даний час розробляються для груп підприємств зі схожими техніко-економічними показниками і подібними розмірами виробничих структур. Така структура дає можливість розробити раціональну організаційну структуру, що враховує специфічні умови окремих підприємств. Дослідження результатів за методом типової структури дозволило виявити основні протиріччя, що виникають при застосуванні вищезазначеного методу, а саме: виробничий принцип закріплення працівників певного підрозділу за відповідними функціями, штучний відрив механізму управління від процесу управління, протиріччя

між стандартизацією та матеріальним стимулюванням, інерційність змін в організації виробництва [14, с.72].

Наступний метод, "постановка цілей", вимагає формулювання корпоративних цілей, їх кількісної та якісної стандартизації та послідовного аналізу організаційної структури з точки зору її адаптації до поставлених цілей. Цей аналіз передбачає визначення основних блоків організаційної системи, кожен з яких має бути спрямований на підтримку організації в досягненні більш-менш однорідних цілей. До таких завдань належать: визначення цілей кожного підрозділу та усунення цілей, що перетинаються; встановлення раціональних організаційних взаємовідносин, заснованих на взаємодії цілей; визначення вимог до механізмів організаційної координації.

Таким чином, при проектуванні структури можна сказати наступне: у структурі управління з використанням методу якісного аналізу важлива роль досвідчених і висококваліфікованих експертів, а також керівників і фахівців.

Другу групу методів проектування організаційних структур можна розділити на підгрупи відповідно до наступних типів моделей: параметри об'єкта і системи управління (регресійні моделі); моделі, які безпосередньо пов'язують параметри організаційної структури з показниками діяльності підприємства (оптимізаційні моделі); моделі побудови структури на основі непрямих критеріїв якості [13, с.127]. Також при побудові організаційної структури використовуються аналітично-розрахункові методи. Це дозволяє точно визначити загальну трудомісткість роботи за часом, витраченим на кожне технічне завдання, і річне навантаження. Для тих функціональних підрозділів, робота яких є творчою та індивідуалізованою.

Для тих функціональних підрозділів, робота яких є творчою та індивідуалізованою, для розрахунку використовується середня трудомісткість на основі результатів планів робочого часу та миттєвих спостережень, або ж обсяг роботи прогнозується на основі досвіду аналогічних підприємств.

Проводиться розрахунок фонд робочого часу в реальному часі для працівників на той самий період, що й період розрахунку робочого навантаження в попередньому, з урахуванням нормованого періоду відпочинку. Розраховувати також потрібно необхідну кількість робочих місць (кількість працівників).

За даними методами проводиться розрахунок трудомісткості для кожної операції технологічного процесу та підрозділу в цілому шляхом ділення загальної трудомісткості на фактично відпрацьовані години одним працівником. Результат дасть загальну кількість працівників, зайнятих у підрозділі, роботу яких необхідно скоригувати для досягнення поставлених цілей. Розраховується оптимальна кількість менеджерів та визначається ієрархія. Якщо у менеджерів буде багато підлеглих, вони не зможуть ефективно виконувати свої обов'язки; якщо у них буде мало підлеглих, ієрархія менеджерів зросте і їх централізація буде більш очевидною.

Таким чином, з наведеного вище пояснення видно, що організаційна структура управління – це певна сукупність рівнів управління, що відображає взаємозв'язки та ієрархічну структуру між різними підрозділами і формується відповідно до цілей і завдань кожного підприємства. До основних факторів, що впливають на організаційну структуру підприємства, відносяться зовнішні фактори (рівень зайнятості працівників, технічне вдосконалення виробництва, використання мотиваційних теорій, психологічний клімат на підприємстві, вид діяльності, розмір діяльності підприємства) та внутрішні фактори (місце розташування підприємства, кліматичні умови, законодавство, технічний та інженерний рівень, економічні умови). У сучасній практиці для побудови організаційної структури використовується інженерний або органічний підхід, який може забезпечити різний ступінь адаптації організації до змін і невизначеності в навколишньому середовищі. Побудова організаційної структури є важливим елементом організаційної діяльності підприємства.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та його господарська діяльність

ПАТ АБ "УКРГАЗБАНК" (далі - "Банк") заснований у 1993 році і з 2004 року входить до числа 20 найбільших банків України. Банк активно впроваджує європейські стандарти якості обслуговування клієнтів, нові банківські технології, розширює спектр фінансових послуг та створює довгострокові взаємовигідні ділові відносини.

Банк зарекомендував себе як стабільна, надійна та прозора установа на українському банківському ринку не тільки серед своїх партнерів в Україні, але й серед фінансової спільноти в країні та за кордоном. З 2009 року основним акціонером Банку є держава Україна (з часткою 81,58%), наразі – АБ "УКРГАЗБАНК" входить до складу банківської групи з національною ринковою часткою та посідає четверте місце на ринку за розміром активів.

Головний офіс банку зареєстрований за адресою: 03087, Україна, м. Київ, вул. Єрванська, 1. Головою Загальних зборів акціонерів є К.Є. Шевченко.

При виконанні своїх обов'язків Банк керується такими законами та нормативно-правовими актами України, а саме: - Цивільне, господарське та податкове законодавство України; Закон "Про банки і банківську діяльність", Закон "Про Національний банк України", Закон "Про акціонерні товариства", Закон "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", Закон "Про платіжні системи та переказ коштів в Україні", Закон "Про оподаткування прибутку підприємств", Закон "Про цінні папери та фондовий ринок", Закон "Про оподаткування прибутку підприємств", Про ринок цінних паперів", "Про оплату праці", "Про зовнішньоекономічну діяльність", "Про управління об'єктами державної власності"; інше українське законодавство;

рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку; статут; Кодекс корпоративного управління Банку; рішення Загальних зборів учасників (акціонерів), Спостережної ради та Правління Банку.

Предметом діяльності Банку є здійснення банківських та інших операцій відповідно до ліцензій та дозволів, виданих Національним банком України. Банк співпрацює зі своїми діловими партнерами, серед яких є представники різних галузей економіки та суб'єкти господарювання з різними формами власності, банки, небанківські фінансові установи, державні установи та організації, а також фізичні особи.

Основними акціонерами Банку у статутному капіталі є:

- 94,94% - Держава Україна в особі Міністерства фінансів України,
- 3,75% - АБ "УКРГАЗБАНК", емітент (власні акції)
- 1,12% - інші акціонери (юридичні та фізичні особи) (див. Додаток Б).

Відповідно до Статуту Банку, основною формою управління є система взаємовідносин між органами управління Банку (Загальними зборами акціонерів та Правлінням) і органами управління Банку (Ревізійною комісією та Ревізійною комісією), а також між зацікавленими особами. Система корпоративного управління спрямована на забезпечення ефективного функціонування Банку, включаючи визначення стратегічних цілей Банку, засобів їх досягнення та контроль за їх реалізацією.

Основними методами корпоративного управління Банку є наступні:

- раціональний і чіткий розподіл обов'язків між керівними та адміністративними структурами та ефективна організація діяльності,
- визначення стратегічних цілей діяльності Банку та контроль за їх реалізацією (включаючи створення ефективної системи планування, управління банківськими ризиками та внутрішнього контролю);
- контроль за запобіганням, виявленням та врегулюванням потенційних конфліктів інтересів у акціонерів, членів Наглядової ради, членів Правління, працівників, кредиторів, вкладників та інших клієнтів і контрагентів,
- встановлення правил та процедур для забезпечення дотримання

принципів професійної поведінки;

- встановлення процедур та контролю за розкриттям інформації про Банк.

Корпоративне управління АБ "УКРГАЗБАНК" базується на таких принципах: забезпечення захисту законних прав та інтересів акціонерів і рівного ставлення до всіх акціонерів, незалежно від кількості акцій, якими вони володіють; розумний і чіткий розподіл обов'язків між Наглядовою радою та Правлінням, впровадження відповідних структур підзвітності та контролю, створення необхідних умов для своєчасного обміну інформацією та ефективної взаємодії; поважати права зацікавлених сторін (працівників, кредиторів, центральних та місцевих органів влади тощо), враховувати їхні законні інтереси та активно співпрацювати з ними з метою створення добробуту та робочих місць і забезпечення фінансової стабільності банку; загальні збори акціонерів визначають основні цілі та напрямки діяльності банку; наглядова рада здійснює стратегічний контроль за діяльністю Банку та ефективно керує діяльністю Правління; наглядова рада здійснює стратегічне управління діяльністю Банку та забезпечує ефективний контроль за діяльністю Правління; правління здійснює діяльність збалансованого, виваженого та ефективного управління; своєчасно розкриває повну та достовірну інформацію, у тому числі про фінансовий стан, фінансові результати діяльності, суттєві події, структуру власності та управління Банку, для того, щоб користувачі інформації могли приймати обґрунтовані рішення; ефективно контролювати фінансово-господарську діяльність Банку, керуючись метою захищати законні права та інтереси акціонерів і клієнтів Банку[15].

Банк є універсальним банком, що пропонує найширший спектр банківських послуг та активно співпрацює з різними групами клієнтів по всій території України. Основними видами діяльності банку є розрахунково-касове обслуговування клієнтів, операції із залучення коштів від юридичних і

фізичних осіб та тимчасове акумулювання коштів для надання кредитів юридичним і фізичним особам.

Банк залучає кошти для надання кредитів юридичним та фізичним особам. Банк здійснює операції на міжбанківському ринку України та міжнародних ринках капіталу, а також надає різноманітні некомерційні послуги клієнтам. Банк також надає своїм клієнтам операції, пов'язані з обслуговуванням зовнішньоекономічних фінансових контрактів з використанням документарних форм розрахунків, включаючи акредитиви, письмове інкасо, кредитні послуги на основі векселів та надання різноманітних гарантій.

В останні роки Банк активно розвиває концепцію корпоративної відповідальності, впроваджуючи принцип "зеленої відповідальності бізнесу".

Сьогодні АБ "УКРГАЗБАНК" займає лідируючі позиції в екологічному банкінгу в Україні. Пріоритет надається фінансуванню проектів, пов'язаних з ефективним використанням енергоресурсів та зменшенням негативного впливу на навколишнє середовище (Стратегія зеленого банкінгу). В результаті реалізації Стратегії зеленого банкінгу Банк профінансував проекти на загальну суму 14,3 млрд грн. Кредитний портфель екологічно чистих проектів збільшився на 7,63 млрд грн (більш ніж удвічі, на 114,4%).

Місія Банку – підтримувати концепцію сталого розвитку та сприяти підвищенню екологічної відповідальності приватних осіб та компаній шляхом надання доступного фінансування екологічних проектів.

Цінності, що лежать в основі діяльності Банку:

- Професіоналізм: Банк приділяє особливу увагу розвитку персоналу та заохочує його зростання і професійний розвиток для забезпечення професійного підходу до задоволення потреб клієнтів,
- Надійність: Банк є надійним партнером, який виконує свої зобов'язання перед бізнесом та кожним громадянином.
- Відповідальність: цей принцип поширюється на представників Банку (працівників та акціонерів) та його партнерів і ґрунтується на взаємній

відповідальності представників Банку один перед одним, а також перед клієнтами, партнерами та суспільством,

- Принцип справедливості є ключовим визначальним фактором у встановленні та реалізації процедур управління ризиками, а також у відносинах з клієнтами, працівниками, акціонерами та партнерами,

- Принцип доброчесності є визначальним у відносинах Банку з працівниками, керівництвом та акціонерами, а також у відносинах з клієнтами та партнерами,

- Прозорість інформації: Банк прагне надавати повну та повної та достовірної інформації про свою діяльність, відповідно до вимог законодавства та принципів корпоративної культури,

- Взаємна повага є наріжним каменем у відносинах Банку з клієнтами;

- Співпраця та взаємодія: через співпрацю та взаємодію Банк прагне поглиблювати відносини з клієнтами та партнерами і досягати кращих результатів.

Такому зростанню сприяло збільшення операційного прибутку та зменшення непроцентних витрат (у тому числі витрат на очікувані кредитні збитки за іншими активами). Додаток А

Результат 2022 року був позитивним і на 22% перевищив показник 2021 року. Очікується, що це зростання буде у 2023 році завдяки збільшенню операційного прибутку на 976 млн угорських форинтів.

У 2022 році операційний прибуток банку склав 3 655 млн грн (проти 2 679 млн грн у 2021 році), частково завдяки збільшенню чистого процентного доходу після зміни резервів під знецінення кредитів до 2 419 млн грн (у 2021 році ця сума становила 1 665 млн грн), валового процентного доходу - 8. 367 млн грн (у 2021 році лише 1 675 млн грн) та чистий непроцентний дохід - 1 246 млн грн. Чистий комісійний дохід також суттєво зріс і склав 761 млн грн у 2022 році порівняно з 552 млн грн у 2021 році. Результат від деривативного бізнесу також збільшився.

Результат від операцій з фінансовими деривативами зріс до 178 млн грн порівняно з 154 млн грн у 2021 р., результат від операцій з іноземною валютою та банківськими металами збільшився до 115 млн грн та 72 млн грн у 2021 р. фунтів стерлінгів відповідно, а чистий прибуток від інвестицій за справедливою вартістю через інший сукупний дохід – до 19 млн фунтів стерлінгів, інші доходи становили 172 млн фунтів стерлінгів (у 2021 р. – 184 млн фунтів стерлінгів). Водночас процентні витрати зросли наступним чином - 4517 млн грн до 5156 млн грн та витрати за безнадійною заборгованістю на 802 млн грн; інші непроцентні витрати та резерви склали 2773 млн грн у 2022.

Таблиця 2.1.

**Узагальнення позицій Банку на банківському ринку України**

| Показники                                   | Частка на ринку |             |             |
|---|-----------------|-------------|-------------|
|   | На 01.01.21     | На 01.01.22 | На 01.01.23 |
| Власний капітал                             | 4,00%           | 3,52%       | 3,93%       |
| Активи                                      | 4,21%           | 5,13%       | 6,02%       |
| Портфель цінних паперів                     | 7,67%           | 6,66%       | 7,38%       |
| Кредити та заборгованість клієнтів, в т.ч.: | 2,71%           | 4,01%       | 4,70%       |
| Фізичних осіб                               | 3,37%           | 3,63%       | 3,28%       |
| Юридичних осіб                              | 2,59%           | 4,08%       | 4,99%       |
| Кошти клієнтів, у т.ч.:                     | 5,37%           | 6,42%       | 6,71%       |
| Фізичних осіб                               | 3,1%            | 3,49%       | 4,13%       |
| Юридичних осіб                              | 7,69%           | 10,25%      | 10,21%      |

Джерело: складено автором на основі річної звітності Банку [15].

Згідно з аналізом, банк продемонстрував позитивну динаміку за більшістю показників своєї ринкової позиції. Зросли обсяги фінансування з корпоративних та індивідуальних джерел (з 5,37% до 6,71%), а також обсяг активів (з 4,21% до 6,02%). Показник адекватності капіталу залишився на рівні близько 4%, а показник портфельних інвестицій - на рівні близько 7% від загального обсягу ринку. Це свідчить про те, що протягом аналізованого періоду фінансове становище АБ "УКРГАЗБАНК" на ринку банківських послуг залишалося стабільним.

Банк знаходиться в процесі розробки цифрової стратегії та планує зайняти лідируючі позиції серед фінансових установ з точки зору впровадження цифрових рішень. Ключовим елементом є створення бізнес-

моделі пропозиції унікальних продуктів для залучення нових клієнтів та утримання й активізації існуючих. На етапі запуску дистанційних сервісів обслуговування клієнтів через інтернет-банкінг та мобільні додатки, є можливість для широкомасштабних дій на обох платформах, які можна порівняти з аналогічними банками та фінтех-інноваторами, такими як UAPay, MOSST та Payforce.

## **2.2. Дослідження організаційної структури ПАТ АБ «Укргазбанк» та факторів, що мають вплив на неї**

АБ "Укргазбанк" є банком з регіональною структурою, що розвивається в Україні.

Організаційна структура АБ "Укргазбанк" визначається рішенням Правління. Філії створюються та реорганізуються за рішенням Наглядової ради АБ "Укргазбанк".

Кожне відділення діє відповідно до обов'язків, функцій, повноважень та прав, визначених положеннями та іншими внутрішніми документами, що стосуються відділення.

Станом на 31 грудня 2022 року організаційна структура АБ "Укргазбанк" виглядає наступним чином: правління, служба внутрішнього аудиту, служба Голови Правління, служба безпеки банку, служба корпоративного секретаря, юридичні послуги, перша дирекція, департамент по роботі з персоналом, департамент депозитарних послуг, департамент методології та редизайну бізнес-процесів, департамент ризик-менеджменту, управління роздрібного бізнесу, департамент управління мережею, управління дистанційних продажів, департамент по роботі з небанківськими інституційними інвесторами, департамент корпоративного бізнесу, департамент інформаційної політики, маркетингу та реклами, департамент по роботі з корпоративними та VIP клієнтами, департамент зв'язків з громадськістю, підрозділи по роботі з клієнтами системи, відділ роботи з

дефолтами, департамент інвестицій та акцій, фінансовий департамент, департамент загального розвитку інформаційних технологій, департамент міжнародних операцій, служба фінансового моніторингу, фінансово-економічний департамент, департамент підтримки та супроводження операційної діяльності, департамент міжбанківських розрахунків, департамент податкового обліку та бюджетних розрахунків, департамент управління фондами, управління фондами та переказу цінних паперів, департамент централізованої підтримки та обслуговування клієнтських операцій, департамент адміністрування та фінансових послуг, департамент змагань, відділ організації змагань, відділ охорони праці, Генеральна регіональна дирекція м. Київ, Волинська регіональна дирекція, Подільське регіональне відділення, Одеське обласне відділення, Головне управління по Черкаській області, Регіональна дирекція Кіровоградської області, Дніпровська регіональна дирекція, регіональна дирекція Запорізької області, Чернівецька регіональна дирекція, Херсонська регіональна дирекція, Харківська регіональна дирекція, Закарпатська регіональна дирекція, регіональна дирекція у Львівській області, Шумська регіональна дирекція, генеральна дирекція Полтавської області, Івано-Франківська регіональна дирекція [16] додаток Б.

**ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНОГО БАНКУ**

*«УКРГАЗБАНК» станом на 01 січня 2023 року*

Джерело: [17].

| № з/п | Прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи або повне найменування юридичної особи | Тип особи | Тип істотної участі | Інформація про особу   | Опис взаємозв'язку особи з банком                      |
|-------|---|-----------|---------------------|--|--|
| 1     | 2   | 3         | 4                   | 5  | 6  |
| 1     | Держава Україна в особі Міністерства фінансів України                               | Д         | П                   | Україна, вулиця Грушевського, 12/2, м. Київ, 01008, код за ЄДРПОУ 00013480 | Акціонер банку, якому належить 94,940948 % акцій банку |



Рис. 2.2. Відомості про власників істотної участі в банку станом на 01 січня 2023 року ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК» Місцезнаходження: 03087, м. Київ, вул. Єреванська, 1  
Джерело: [18].

Побудова правильної системи банківської організації не є одноразовим процесом. Це пов'язано з тим, що організаційна структура банківських установ є динамічною і може змінюватися під впливом багатьох факторів.

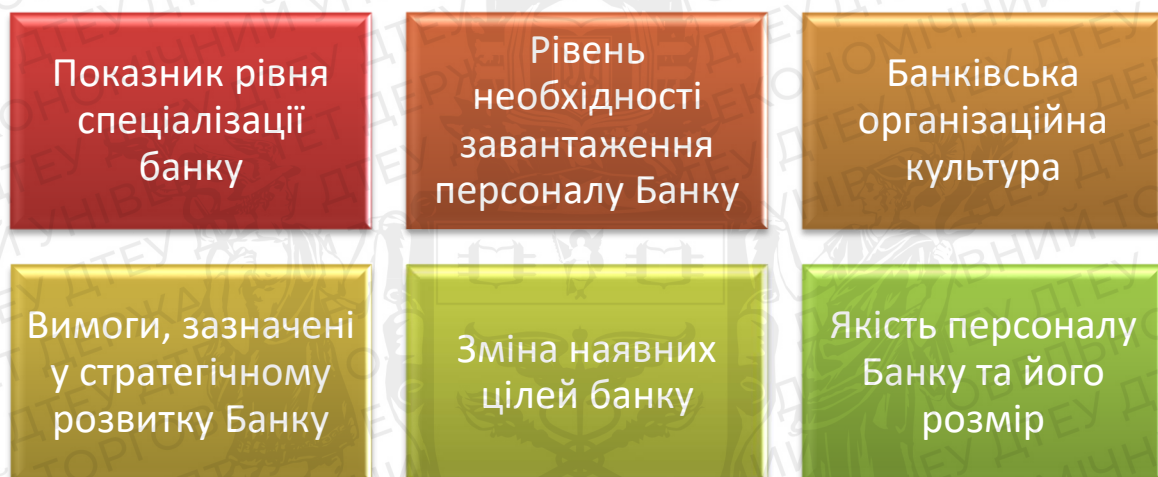


Рис. 2.3. Фактори, що мають вплив на зміни в організаційній структурі Банку  
Джерело: [19].

Створення стабільно зростаючого повнофункціонального банку також включає в себе склад і якість акціонерів банку; склад і професіоналізм персоналу банку; склад і якість управлінської команди банку; технічні умови діяльності та місцезнаходження банку; клієнтська база.

На реорганізацію, спрямовану на покращення діяльності банку, впливають зовнішні та внутрішні фактори.

До зовнішніх факторів, що визначають необхідність проведення реорганізації, належать такі: зміна кон'юнктури окремих банківських операцій, зниження; банківської діяльності на грошово-кредитному ринку; інновації, розробка нових банківських продуктів, що призводить до формування нової структури управління; інновації, розробка нових банківських продуктів, що призведе до формування нової структури

управління, що в свою чергу дозволить підвищити ефективність діяльності та збільшення кількості персоналу; зниження конкурентоспроможності банку через неефективне постачання та збут; втрата конкурентоспроможності через неефективну пропозицію та продаж банківських продуктів; технологічні зміни у сфері інформаційних технологій, телекомунікацій, які зумовлюють необхідність відповідних змін у банківських процедурах.

Внутрішні причини, що зумовлюють необхідність змін у структурі управління банком характеризуються наступним:

- Швидке зростання банку за рахунок входження нових акціонерів
- Швидке зростання банку за рахунок входження нових акціонерів, підвищення конкурентоспроможності та розширення ринку банківських продуктів і послуг

- Збільшення викликів у зв'язку з інноваціями на фінансових ринках
- Фінансові ринки
- Зростання перенасиченості банків та фінансова криза
- Високі обсяги банківських операцій у всіх сферах банківської діяльності, недосконалість та тривалість процесів прийняття рішень

- Недостатня компетентність осіб, які приймають рішення
- Слабка співпраця між управлінськими командами
- Низький рівень професіоналізму банківського персоналу
- Висока плинність кадрів
- Необхідність освоєння нових географічних ринків збуту
- Відкриття філій, створення дочірніх компаній тощо [19].

Організаційна реорганізація не може здійснюватися регулярно (часткова реструктуризація управління, яка є звичайною для будь-якої структури управління, не повинна розглядатися), тобто реорганізаційні заходи не повинні проводитися часто.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

#### 3.1. Оптимізація організаційної структури підприємства з урахуванням результатів аналітичного дослідження

Укргазбанк – міжрегіональний універсальний та системний банк. Він має розгалужену мережу філій та відділень по всій Україні. Тому він має гнучку організаційну структуру управління.

Мета організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити необхідних для досягнення цілей організації.

Структура управління банку є ефективною, а це, в свою чергу, призводить до покращення результатів діяльності, що, в свою чергу, призводить до покращення результатів діяльності працівників та банку в цілому, хоча недоліки залишаються.

Для того, щоб організаційна структура працювала краще, необхідно зменшити кількість рівнів посад, налагодити кращу комунікацію між керівництвом та виконавцями і навпаки, зменшити операційні витрати банку, найкращим чином використовувати людські, технологічні, матеріальні та інформаційні ресурси.

Організація чисельності працівників – відповідно до клієнтопотоків відділення (не більше 20 осіб на день на одного працівника); створення відділу контролю (для контролю за роботою працівників).

Сектори, в яких рекомендується раціоналізувати організаційну структуру управління банком:

- 1) Максимізація клієнтоорієнтованості; перетворення всіх структурних підрозділів компанії на сервісні центри
- 2) Індустріалізація систем і процесів управління

3) стандартизація виробничих систем у зв'язку зі стратегічним завданням впровадження філософії постійного вдосконалення та розвитку на всіх рівнях і в усіх підрозділах банку

4) модернізація систем навчання, планування кар'єри та ротації персоналу підвищення мотивації співробітників,

5) вдосконалення операційної моделі

6) консолідація відділів, що займаються загальними питаннями, такими як фінанси та бухгалтерський облік, закупівлі, транспорт, дослідження та розвиток, з метою підвищення їхньої ефективності.

7) створення команди для консультування керівництва з глобальних питань.

Таким чином, зусилля банку, спрямовані на оптимізацію своєї організації, виглядають наступним чином - створення сучасної, ефективно та стійкої системи організації та управління, яка забезпечує краще обслуговування клієнтів та покращує загальне управління та ефективність роботи банку та його підрозділів.

Оцінка потенціалу підприємства з метою вибору оптимальної структури проводиться за такими характеристиками: стиль керівництва; компетенція керівництва; культура, якої дотримується апарат управління;

Кожний з цих компонентів оцінюється по ряду змінних, що відображають їх зміст, що представлено в додатку А.

Оцінку потенціалу проводять в два етапи.

**Перший етап** - оцінити існуючий потенціал підприємства за допомогою змінних. Для цього може використовуватися 10-бальна шкала та процедури SWOT-аналізу. Максимальне значення має показник, що найбільше задовольняє вимоги споживачів.

Практика показує, що SWOT-аналіз досить провести по чотирьох функціях: фінанси, маркетинг, послуги, кадри, а також культура підприємства. Аналіз по зазначених напрямках проводиться, як правило, на якісному рівні. Однак при необхідності варто проводити розрахунки окремих показників.

Шанси на майбутній успіх у досягненні цілей, що підприємство поставило, можна оцінити за допомогою SWOT-аналізу в такий спосіб.

Крок 1. Користуючись вищевикладеним переліком факторів, потрібно вибрати ті з них, що характерні для аналізованого підприємства. Отриманий у такий спосіб повний список факторів вносимо в перший стовпчик таблиці. (Додаток Б)

Крок 2. Вибрати шкалу оцінки факторів. Можна використовувати будь-яку шкалу. Для одержання задовольняючої оцінки використовувати 10-бальну шкалу: від 0 до 10 балів. Розділіть пунктирною лінією шкалу оцінок на рівні частини на оцінці 5 балів. Ліва частина шкали відбиває слабкі сторони підприємства і можливі погрози з боку зовнішнього середовища, а права — міць і можливості підприємства.

Крок 3. Провести експертну оцінку кожного фактора. При цьому бал "0" означає, що даний фактор указує на самий слабкий вид діяльності підприємства, що може явити значну загрозу з боку зовнішнього середовища. Оцінка "10" балів відповідно вказує на найдужчі сторони підприємства. Інші оцінки мають проміжне значення в діяльності підприємства. Бальні оцінки вписуються у відповідне значення шкали і фактора, відзначаючи місце їхнього перетинання крапкою.

Крок 4. Отримані крапки на шкалі оцінок з'єднати лінією. Процедура оцінки допомагає побудувати по кожному аналізованому компоненту профіль слабких і сильних сторін підприємства в майбутньому.

Крок 5. Аналіз сильних і слабких сторін у діяльності підприємства проводиться керівництвом на основі отриманих оцінок.

Особлива увага необхідно приділяти слабким сторонам діяльності підприємства стосовно зовнішнього середовища.

**Другий етап** - оцінити сумарний набір компонентів, що характеризує потенціал підприємства, які наведені в табл. 3.1 (сумарний профіль компонентів потенціалу підприємства).

Оцінку виконують експерти, які можуть бути представниками консалтингових фірм або представниками різних підрозділів підприємства.

Таблиця 3.1

**Сумарний профіль компонентів потенціалу підприємства**

| Компоненти        | Функціональний потенціал |           |           |       |         |
|-------------------|--------------------------|-----------|-----------|-------|---------|
|                   | Послуги                  | Маркетинг | Стратегія | НІОКР | Фінанси |
| Стиль керівництва |                          |           |           |       |         |
| Компетенція       |                          |           |           |       |         |
| Культура          |                          |           |           |       |         |

Для вибору варіанту ОСУ будемо користуватися аналізом типових схем за двома ознаками:

- а) з точки зору типів задач, що стоять перед підприємством;
- б) з точки зору переваг та недоліків кожного типу ОСУ.

**Типи організаційних структур управління**

Кожний тип реакції може бути забезпечений при відповідній ОСУ.

Розрізняють різноманітні види ОСУ, які можна згрупувати по:

- рівням на яких приймаються рішення
- типам проблем, які вирішуються на кожному рівні;
- по відокремленню певних задач управління (планування, контролю та організації);
- виробничим та господарським функціям;

групуванню функцій управління згідно до особливостей, продукції, ринку, території.

Для формування ОСУ підприємства важливо визначити не лише повний склад задач, а й встановити параметри кожної задачі. Такими параметрами є: інформаційні входи і виходи задачі, алгоритми перетворення інформації та працесмність виконання цього алгоритму.

Вибір типу організаційної структури управління, розподіл обов'язків, відповідальності та прав залежить від кількості рівнів лінійного та функціонального управління. У загальному випадку ці параметри визначаються ієрархією цілей.

Досягнення цілей забезпечується функціональною діяльністю організаційних підрозділів або окремих посадових позицій. Отже, в ОСУ підрозділи повинні бути організовані таким чином, щоб функціонування кожного з них було спрямовано на досягнення кінцевих цілей.

Працесемність департаменту маркетингу до зміни ОСУ позначимо  $Z_0 = 1500$  годин. Середня норма функціонального управління дорівнює 8. Вона показує кількість структурних елементів нижнього рівня (виконавців), що підпорядковуються виконавчому елементу вищого рівня.

*Сумарна трудомісткість задач управління департаменту маркетингу в новій ОСУ:*

$$Z_0 + Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 = 1500 + 2000 + 1200 + 1500 + 1800 = 8000 \text{ годин.}$$

*Визначаємо фонд робочого часу одного працівника за рік:*

$$8 \text{ годин} * 21 \text{ роб. день} * 12 \text{ міс.} = 2016 \text{ годин.}$$

*Визначаємо скільки людей потрібно для вирішення всіх задач в новому департаменту маркетингу:*

$$\text{трудомісткість всіх задач} / \text{фонд робочого часу одного працівника} = 8000 / 2016 = 3,9 \text{ чоловік} = 4 \text{ чоловіки.}$$

*Коефіцієнт повноти задач управління:*

$$K_v = \frac{8000}{2016 \cdot 4} = 0,99$$

$K_p \approx 1$ , отже працівники беруть на себе майже всі необхідні функції.

*Розрахуємо кількість рівнів функціонального управління для департаменту маркетингу:*

$$h_o = \frac{\lg V + \lg H_{\text{ої}}}{\lg H_{\text{ої}}} = \frac{\lg 8000 + \lg 8}{\lg 8} = \frac{3,9 + 0,9}{0,9} = 5,3 \approx 5 \text{ рівнів}$$

Даний вид розрахунків дуже громіздкий, тому ми розглянули їх на прикладі одного департаменту.

У цілому задля ефективної праці потрібна організована структура яку потрібно вдосконалювати. Варто запропонувати локально ввести інший вид структури задля експерименту. Можна прислухатись до різних думок та час від часу експериментувати із ефективністю організаційних процесів.

Розглянувши та дослідивши організаційну структуру Банку, було взято до уваги роботу департаменту ризик-менеджменту, адже в умовах сучасного світу постає актуалізація дослідження ризиків та впровадження заходів на створення стратегії їх мінімізації. Саме департамент ризик-менеджменту повинен оцінити ризики зміни організаційної структури та впровадження змін.

Управління ризиками є невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії Банку. Управління ризиками ґрунтується на стратегії управління ризиками Банку, метою якої є забезпечення оптимального співвідношення між ризиком та винагородою для клієнтів та акціонерів Банку. Ця стратегія встановлює ключові цілі, принципи та підхід Банку до управління ризиками, що також враховує плани розвитку бізнесу Банку.

Стратегія управління ризиками охоплює всі відповідні види ризиків, на які наражається Банк, і деталізується для кожного виду ризику. Стратегія управління ризиками охоплює всі відповідні види ризиків, на які наражається Банк, і є деталізованою для кожного виду ризику. Зокрема, Банк розробив та впровадив детальні процедури для управління кредитним ризиком, ринковим ризиком, ризиком ліквідності та операційним ризиком. Механізми управління ризиками Банку включають регулярну оцінку ризиків та стрес-тестування з метою визначення стійкості Банку до потрясінь та загроз, з якими він стикається у своїй діяльності або які можуть виникнути у майбутньому, з урахуванням змін факторів макроекономічного середовища. При проведенні стрес-тестування Банк визначає ключові (базові) фактори ризику, за якими оцінюється вплив на діяльність та фінансовий стан Банку.



Оцінка ризиків, зокрема макроекономічних показників (ВВП, процентні ставки Національного банку України, офіційний курс гривні до іноземних валют, індекс споживчих цін та індекс цін виробників, рівень інфляції тощо).

Розглядаючи тенденції в управлінні операційними ризиками Додаток Д, слід зазначити, що в сучасних умовах фінансовим установам необхідно проводити більш ретельну оцінку ймовірності та наслідків ризиків для зменшення неочікуваних втрат. Для досягнення фінансової стабільності слід застосовувати різні підходи до оцінки ризиків та класифікувати їх відповідно до характеру події. Найбільш важливими є групи ризиків, які є ймовірними:

- Ризики, пов'язані з операційними або технічними збоями.
- Ризики, пов'язані з витратами на представництво [20].

Саме цими групами повинні найкраще управляти ризик-менеджери. Для розуміння факторів, які спричиняють настання певних ризикових подій у часі, слід створити карту ризиків, що базується на причинно-наслідковому зв'язку між бізнес-процесами та технічними збоями.

Слід зазначити, що карти ризиків є одним з найпоширеніших інструментів в управлінні ризиками [21]. Ці карти формулюються на основі ймовірності настання несприятливої події та розміру збитків, які можуть виникнути, якщо ця подія відбудеться.

Запропонована нижче схема може бути використана для відображення цих подій.

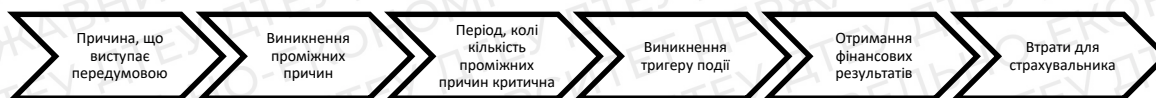


Рис. 3.1. Зображення причинно-наслідкового процесу утворення ризику для Банку  
Джерело: [22, с.257].

Для оцінки ймовірного настання подій та їх наслідків доцільно використовувати наступні підходи [20]:

- Статистичний, коли статистичні дані фіксують настання подій та понесені банком збитки. На основі цих даних можна визначити частоту настання подій та розподіл втрат протягом певного періоду часу.

- Імовірнісні методи, за допомогою яких будуються імовірнісні розподіли подій і втрат.

- Експертний метод або метод системи показників. Вибір відповідних показників і присвоєння їм балів. Для зручності індикатори та вагові коефіцієнти заносяться в таблицю або карту оцінювання. Цей метод дозволяє відстежувати зміни ризиків за різними бізнес-напрямками або продуктами банку.

Детальне дослідження того, як оцінювати операційний ризик при оптимізації організаційних структурах банків, показало, що більше ризиків слід оцінювати за допомогою математичних моделей.

З різних існуючих методологій найбільш доцільним є використання нечітких множин та імовірнісних (байєсівських) підходів. «Байєсівські мережі» дозволяють виявити причинно-наслідкові зв'язки між різними факторами ризику та змінами навколишнього середовища, а потім відобразити їх у моделі" і, на відміну від регресійних моделей, залежності між факторами ризику та змінами навколишнього середовища можуть бути ідентифіковані в моделі. У регресійних моделях можна зафіксувати залежності між факторами ризику.

Алгоритм базується на наступних кроках [23, с.134-136; 24, с.136; 25, с.190]:

1. створення комплексної системи індикаторів – які ідентифікують операційні ризики в цілому та прямі і непрямі наслідки їх впливу;
2. проведення експрес-оцінки для визначення рівня операційного ризику;
3. визначення структури кожного індикатора відповідно до бінарних характеристик, що приписуються події операційного ризику, шляхом застосування теорії нечіткої логіки;

4. проведення оцінки операційного ризику за кожним фактором;
5. розрахунок інтегральної характеристики операційного ризику (кількісна оцінка) операційного ризику із застосуванням імовірнісного (байєсівського) підходу;
6. якісна характеристика рівня операційного ризику.

Економетрична модель побудована на основі фінансової та статистичної інформації АБ "УКРГАЗБАНК" та загальних експертних оцінок, наданих відкритими аналітичними джерелами. При визначенні показників, що характеризують операційний ризик банку, необхідно враховувати події, які впливають на формування цих показників як релевантні.

За результатами розрахунків, ймовірність операційного ризику є незначною і становить 7,1 %.

Найбільшу ймовірність серед цих факторів мають ймовірність людської помилки (5,9%) та вплив зовнішнього середовища (5,5%).

*Таблиця 3.2.*

### **Кількісна оцінка ступеня виникнення операційного ризику Банку**

| Фактор ризику                            | Імовірність виникнення | Гранично допустима оцінка       | Імовірність виникнення ризику |
|--|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Організаційні нюанси внутрішніх процесів | 0,049                  | $0.000 \leq p_k(H1) \leq 0.500$ | 0,071                         |
| Помилки у роботі інформаційних систем    | 0,033                  |                                 |                               |
| Допущення помилок працівниками           | 0,059                  |                                 |                               |
| Виникнення шахрайства                    | 0,043                  |                                 |                               |
| Фактори зовнішнього середовища           | 0,055                  |                                 |                               |

Джерело: складено на основі розрахунків та [23, с.188]/

Отримані дані знаходяться в межах допустимого діапазону для оцінки ймовірності ризику.

Підсумовуючи, можна сказати, що отримана регресійна модель з достатньою достовірністю описує процес формування операційних ризиків

АБ "УКРГАЗБАНК" під впливом основних факторів та з урахуванням настання інцидентів операційних збитків.

За основними критеріями модель є статистично значущою і може бути використана для вдосконалення системи управління операційним ризиком АБ "УКРГАЗБАНК". Разом з тим, модель може бути вдосконалена шляхом використання в якості вхідних параметрів найсвіжіших даних та поточної фінансової звітності банку.

### **3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення функціонування ПАТ АБ «Укргазбанк»**

Операційний ризик є ключовим компонентом "карти ризиків" УКРГАЗБАНКУ та застосування комплексного системного підходу до управління ним. Метою системи є зменшення втрат від настання ризикових подій та підвищення рівня захисту і безпеки банківських операцій, стабільності та надійності в довгостроковій перспективі. Ефективно функціонуюча система також може підвищити конкурентоспроможність банківських установ та вдосконалити їх внутрішні процеси і методи управління.

На основі аналізу наукової діяльності та практики управління Банку АБ "УКРГАЗБАНК", можна виділити наступні загальні етапи управління операційним ризиком.

Перший етап включає визначення специфіки прояву ризику, можливості та специфіки його реалізації, очікуваного розвитку в часі, ступеня взаємодії з іншими ризиками та детермінантами ризику.

Етап оцінки є дуже важливим з точки зору управління ризиками, оскільки дозволяє Банку зрозуміти ступінь негативного впливу ризикових подій на діяльність Банку, кількісно та якісно оцінити характеристики ризиків та розрахувати наслідки реалізації ризиків.

Методи управління ризиками надають керівництву Банку інструменти, необхідні для ефективного запобігання операційним ризикам та пом'якшення їх негативного впливу на діяльність Банку.

До основних методів контролю відносяться: попередження або усунення факторів ризику; попередження або усунення факторів ризику; прийняття наслідків настання ризику та здійснення комплексу заходів щодо його ліквідації; передача ризику через страхування або передачу операцій; передача ризику (хеджування) третім особам [21, с.211].

Етап контролю вимагає проведення якісного моніторингу, а саме – раннє виявлення ознак настання ризикових подій у господарській діяльності, їх ідентифікація та фіксація, а також розробка та реалізація необхідних превентивних заходів для уникнення ризиків. На цьому етапі також важливо забезпечити всебічний та якісний підсумковий контроль на основі звітів відповідних підрозділів про результати операційної діяльності фінансової установи. Процедури контролю передбачають створення центрів відповідальності за джерелом ризику.

Основним підрозділом, відповідальним за управління та координацію моніторингу ключових показників діяльності Банку з метою запобігання настанню ризикових подій, є Департамент операційних ризиків. Основним методом виявлення та запобігання збиткам і мінімізації ризику є метод сценарного аналізу, за допомогою якого аналізуються потенційні збитки за окремими та корпоративними бізнес-напрямами, казначейством, бухгалтерським обліком та іншими напрямками.

Сучасним та ефективним методом управління операційним ризиком є стрес-тестування. Результати стрес-тестування та сценарного аналізу забезпечують операційну стабільність шляхом планування заходів з відновлення у разі настання непередбачуваних подій.

Згідно з літературою дослідження організаційної структури, зокрема цільового дослідження з ризик-менеджменту, стрес-тестування спочатку було розроблено як інструмент для оцінки ризику на рівні окремого портфеля

[21, 242]. Однак цей метод виявився настільки ефективним у міжнародній банківській практиці, що зараз широко використовується як інструмент управління ризиками. Поступово методи стрес-тестування почали застосовувати в більш широкому контексті для вимірювання чутливості окремих комерційних банків та фінансової системи в цілому до загальних шоків.

Стрес-тестування – це метод оцінки надійності та стійкості системи в умовах, що виходять за межі нормального функціонування. Результатом стрес-тестування є визначення здатності системи зберігати стабільність в умовах підвищеного навантаження. За допомогою стрес-тестування можна оцінити максимальний очікуваний збиток від глобальних і специфічних економічних коливань.

Найчастіше стрес-тести використовуються в управлінні ризиком ліквідності, де стрес-тести є одним з основних способів управління цим ризиком, та в управлінні ринковим ризиком (валютним, процентним та ризиком цінних паперів), де основою для визначення величини ризику є VaR-моделі та деривативи.

Випробування на міцність можуть оцінювати наступні параметри: потенційні збитки у випадку малоймовірної, але екстремальної події; здатність абсорбувати капітал – здатність капіталу покривати здатність капіталу покрити неочікувані збитки без загрози для платоспроможності банку, здатність абсорбувати капітал – здатність капіталу покрити неочікувані збитки.

Результати стрес-тесту використовуються для розрахунку суми потенційних операційних збитків, які можуть призвести до від'ємного фінансового результату внаслідок негативного операційного результату.

З метою запобігання наслідків операційних ризиків, виявлених у практиці АБ "УКРГАЗБАНК", можна запропонувати наступні заходи:

- Створення додаткових резервів для посилення надійності банку
- посилення існуючої системи контролю за операційними процесами

- Виявлення джерел ризику та їх своєчасне усунення.
- Посилення існуючої системи контролю за операційними процесами в банку
- Впровадження внутрішньої системи оцінки та навчання персоналу для запобігання порушенням операційних процедур через недостатню кваліфікацію персоналу
- Посилення технічного контролю та систем безпеки для запобігання ризику шахрайства та несанкціонованого втручання в систему.

З метою усунення негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність АБ "УКРГАЗБАНК" необхідно впровадити наступні елементи захисту:

- Комплексне страхування бізнесу
- Впровадження системи безперервності бізнесу
- Посилення фізичної охорони банківських приміщень
- Покращення інформаційної та організаційної безпеки [26, с.212].

Реалізація запропонованих заходів може бути забезпечена шляхом систематичного вдосконалення окремих операційних процедур та бізнес-процесів банку; впровадження удосконаленої системи контролю; персональної відповідальності керівників структурних підрозділів та працівників банку; послідовної реалізації політики управління ризиками відповідно до загальними цілями та стратегічною концепцією розвитку АБ "УКРГАЗБАНК".

## Висновки

У теорії та практиці управління бізнесом використовуються два типи організаційних структур: механічні та органічні організації. Організаційні структури розрізняються за ступенем адаптації організації до змін і невизначеності зовнішнього середовища. Лінійна структура, функціональна структура, лінійно-штабна структура, лінійно-функціональна структура та департаментська структура є механічними типами організаційних структур, тоді як проектна структура, сіткова структура та мережева структура є органічними типами.

Незважаючи на достатній рівень досліджень на цю тему, залишаються різні питання, наприклад, як оптимізувати організаційні структури в постійно мінливому середовищі і як поліпшити спосіб проектування організаційних структур.

При проектуванні та побудові організаційної структури необхідно слідувати наступним етапам: (а) визначаються цілі підприємства; (б) виявляються та аналізуються фактори, що впливають на неї; (в) будується модель управління підприємством; (г) формується дерево цілей та функцій організаційної структури управління; (д) обирається метод формування організаційної структури.

Аналіз теоретико-методологічних передумов ідентифікації та управління підприємницькими ризиками розкриває природу виникнення та прояву ризиків у фінансово-господарській діяльності. Ризики визначаються як потенційні втрати, спричинені природними явищами або діяльністю людини. Операційні ризики тісно пов'язані з недоліками процесів і систем організації, помилками або недостатньою кваліфікацією персоналу та несприятливими зовнішніми економічними подіями. Операційний ризик є штучним і тому може бути усунутий за умов якісного контролю та управління.

Дослідження діючої системи управління операційним ризиком АБ "УКРГАЗБАНК" свідчить про те, що банк зайняв досить міцні позиції на



українському банківському ринку як стабільна, надійна та прозора організація, що входить до складу державної банківської групи та є четвертим на ринку за розміром активів.

З метою запобігання впливу операційного ризику АБ "Укргазбанк" запропоновано наступне:

- створення додаткових резервів
- посилення існуючих систем нагляду та контролю щодо операційних процедур
- виявлення джерел ризику та своєчасне їх усунення
- впровадження системи внутрішньої оцінки діяльності компанії
- навчання людських ресурсів за наступними напрямками,
- посилення технічного контролю та систем безпеки для запобігання ризику шахрайства та несанкціонованого втручання в систему.

Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити систему управління ризиками, зменшити операційні втрати внаслідок несприятливих подій і, зокрема, призведе до вдосконалення організаційної структури Банку, що матиме подальший позитивний вплив на загальну ефективність діяльності Банку.

### Список використаних джерел

1. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. 3-тє вид. Київ: Кондор, 2018. 584 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Litres, 2022. 747 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 4-тє вид. Львів:Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2019. 369 с.
4. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Вид. 6-тє, перероб. та доп. Харків :ІНЖЕК, 2020. 429 с.
5. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. 5-тє вид. Київ: Атака, 2018. 597 с.
6. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму. Європейський вектор економічного розвитку. – 2018 - № 1 (16). С. 66-72.
7. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології : монографія. 5-тє вид. Київ: КНЕУ, 2020. 436 с.
8. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2019 - № 1 (3). Т. 2. С. 245-254.
9. Василенко С.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. Дашков&К, 2019. 336 с.
10. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 482 с.
11. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій: монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2021. 236 с.
12. Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. Науковий вісник НЛТУ України. – 2018 – Вип. 22.6 С. 169-179.

13. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. Науковий вісник Полісся, 2019. No 1 (1). С.125-130.
14. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУТД, 2018. 364 с.
15. Офіційний сайт АБ «УКРГАЗБАНК», [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ukrgasbank.com/about/fin\\_results/](https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results/)
16. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/smida/23697280?year=2020>
17. Офіційний сайт АБ «Укргазбанк», [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ukrgasbank.com/upload/file/shem\\_01.01.2023.pdf](https://www.ukrgasbank.com/upload/file/shem_01.01.2023.pdf)
18. Офіційний сайт АБ «Укргазбанк», [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ukrgasbank.com/upload/file/vidom\\_istot\\_01.01.2023.pdf](https://www.ukrgasbank.com/upload/file/vidom_istot_01.01.2023.pdf)
19. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>
20. Пернарівський О.В., Пернарівська О.О. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ / СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. Серія: МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ - Випуск 6 (17). – С. 828 – 833. [Електронний ресурс] [http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/17\\_2018/144.pdf](http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/17_2018/144.pdf)
21. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія / За ред. В. В. Коваленко. – Одеса: ОНЕУ. – 304 с. [Електронний ресурс] <https://bit.ly/2LtpNyE>
22. Бідюк П. І. Застосування системного підходу до менеджменту ризиків / П. І. Бідюк, О. Л. Жиров, С. В. Трухан, А. О. Жирова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - No 13. - С. 522-533. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi>

23. Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку: монографія / за заг. ред. С.О.Дмитрова ; [О.С.Дмитрова, К.Г.Гончарова, О.В.Меренкова, Т.А.Медвідь, А.О.Бойко, С.В.Вахнюк]. – Суми : ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ». – 277 с. [Електронний ресурс] <https://bit.ly/2T1LN0a>

24. Кушнір О.С. Реалізація математичної моделі визначення рівня операційного ризику кредитної установи / БІЗНЕС-ІНФОРМ – 2019 – № 10, С. 135 – 143.

25. Дмитришин Л. І. Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку / Л. І. Дмитришин, О. С. Кушнір // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - Вип. 10. - С. 187-195. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpru\\_Ekon\\_2014\\_10\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpru_Ekon_2014_10_38).

26. Арбузов С. Г., Колобов Ю. В., Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківська енциклопедія. — Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України: Знання, 2019. — 504 с.

Додаток Е

ЛИСТ-ВІДЗИВ

на випускні кваліфікаційну роботу бакалавра на тему «Проектування організаційної структури підприємства», виконану студентом освітнього ступеню «бакалавр» денної форми навчання спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління бізнесом» Київського національного торговельно-економічного університету Карчевського Андрія Олександровича

У нинішніх висококонкурентних умовах проектування організаційної структури на підприємстві набуває виключного значення з огляду на його роль у процесі. З огляду на це, обрана А.О. Карчевського тема випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є досить актуальною.

Дослідження було виконано за матеріалами ПАТ АБ «Укргазбанк», що функціонує у сфері забезпечення банківських послуг в Україні. З метою розкриття теми роботи керівництвом підприємства було надано студенту матеріали оперативної та фінансової звітності. Результати аналізу документів було відтворено студентом у ряді табличних та графічних форм в тексті роботи, а також ґрунтовно проаналізовано проектування організаційної структури підприємства.

У рекомендаційній частині роботи Карчевського А.О. надав реальні пропозиції щодо удосконалення процесу проектування організаційної структури ПАТ АБ «Укргазбанк», зокрема, обґрунтував доцільність реорганізації маркетингового та організаційного відділів, запропонував автоматизації процесу організаційної структури, заходи щодо удосконалення системи мотивації та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, які функціонують у сфері проектування організаційної структури.

Розробки автора представляють практичний інтерес для організаційної діяльності підприємства. Проведена робота з удосконаленням проектування організаційного структури буде врахована керівництвом у його подальшій практичній діяльності.

Отже, досліджувана тема випускної кваліфікаційної роботи бакалавра повністю розкрита, визначена у вступі мета досягнута, завдання роботи виконані. З огляду на це, випускна кваліфікаційна робота Карчевського А.О. відповідає усім вимогам до змісту та оформлення такого виду робіт та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

Могамшич управління  
визначення  
(посада) № 70

ПЕЧАТКА



Кучеренко А.М.  
Підпис (ініціали)

## Додаток А

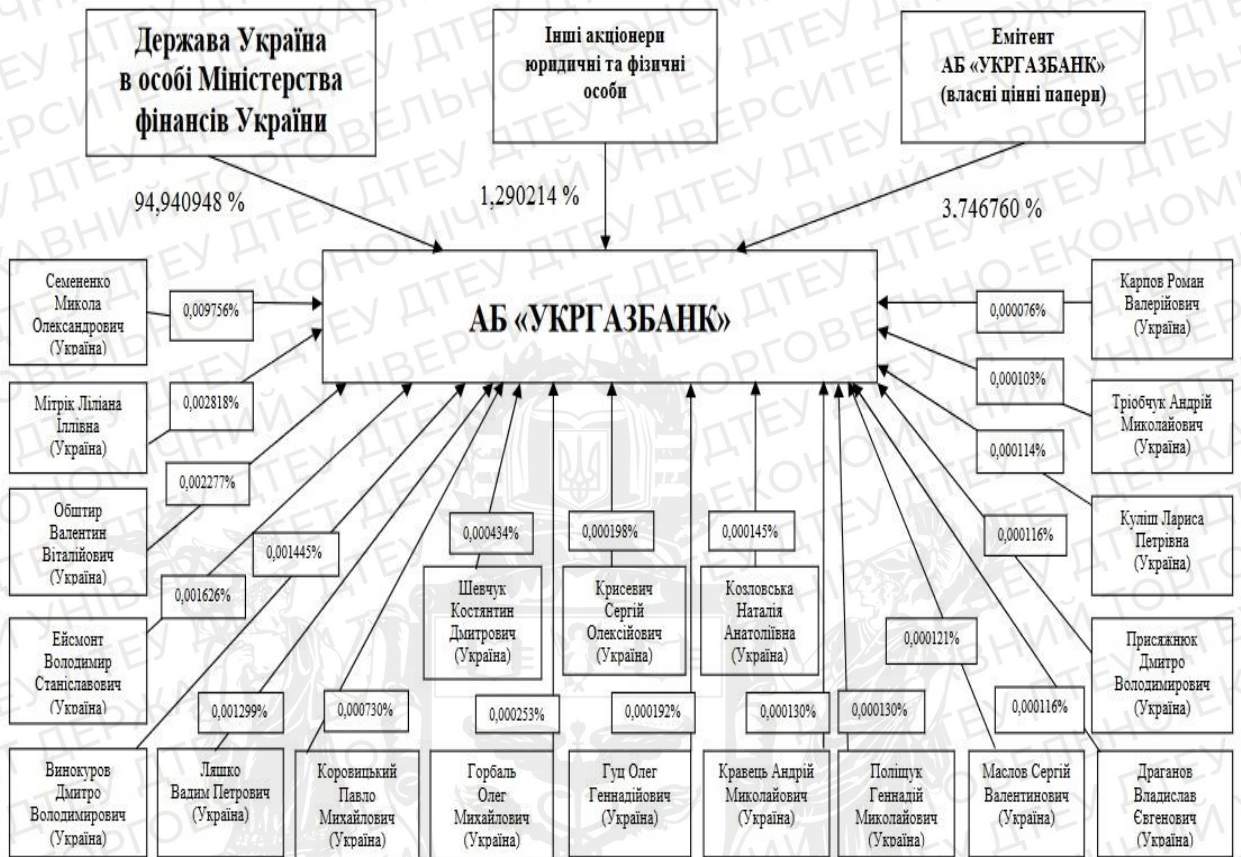
Таблиця

## Показники фінансової діяльності Банку за 2020-2022 звітні роки

| Показники   | 2022      | 2021     | 2020     | Зміни     |           |
|---|-----------|----------|----------|-----------|-----------|
|   |           |          |          | 2022/2021 | 2021/2020 |
|   | тис. грн. |          |          | %         |           |
| Активи, в т.ч.:   | 82224995  | 69213227 | 53905933 | 18,80%    | 28,40     |
| Грошові кошти та їх еквіваленти   | 14035435  | 7264287  | 2482132  | 93,21%    | 192,66%   |
| Кредити клієнтам  | 45236844  | 33646433 | 20351584 | 34,45%    | 65,33%    |
| Інвестиції, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід                             | 18801478  | x        | x        | -         | -         |
| Інвестиції, наявні для продажу  | X         | 20576663 | 19996757 | -100,00%  | 2,90%     |
| Зобов'язання, в т.ч.:   | 76468980  | 63587914 | 48608027 | 20,26%    | 30,82%    |
| Кошти Національного банку України   | 4303770   | 414104   | 574977   | 939,30%   | -27,98%   |
| Кошти клієнтів  | 65121926  | 60646118 | 46180966 | 7,38%     | 31,32%    |
| Власний капітал   | 5756015   | 5625313  | 5297906  | 2,32%     | 6,18%     |
| Статутний капітал   | 13837000  | 13837000 | 13837000 | 0,00%     | 0,00%     |
| <b>Звіт про сукупні прибутки та збитки</b>  |           |          |          |           |           |
| Чисті проценти (витрати)/доходи після зміни резерву під зменшення корисності кредитів                         | 2409100   | 1665388  | 1291211  | 44,66%    | 28,98%    |
| Результат від первісного визнання фінансових активів/зобов'язань  | -2605     | -6706    | -775604  | -61,15%   | -99,14%   |
| Чисті комісійні доходи  | 760891    | 551700   | 342720   | 37,92%    | 60,98%    |
| Чисті (збитки)/прибутки від інвестицій, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | 19496     | x        | x        | -         | -         |
| Чисті (збитки)/прибутки від інвестицій, наявних для продажу   | X         | 51602    | 82686    | -100,00%  | -60,24%   |
| Результат від операцій з іноземними валютами та похідними фінансовими інструментами                           | 292890    | 225118   | 534335   | 30,11%    | -57,87%   |
| Інші доходи   | 174963    | 191642   | 145734   | -8,70%    | 31,50%    |
| Непроцентні витрати   | -277301,3 | -2154347 | -1355202 | 28,72%    | 58,97%    |
| Чистий прибуток/збиток  | 768698    | 627812   | 288995   | 22,44%    | 53,97%    |

Джерело: складено автором на основі річної звітності Банку [15].

## ДОДАТОК Б



*Рис. 1. Зображення структури власності*

## ДОДАТОК В

Таблиця 1

### Оцінка управлінського потенціалу ПАТ АБ “УКРГАЗБАНК”

| Компоненти                  | Змінні характеристики   | Шкала оцінок |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------------------|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                             |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>1. Стиль керівництва</b> | <b>1.1. Настрій</b><br>* здатність до рішення проблем<br>- внутрішніх<br>- зовнішніх<br>* орієнтація<br>- на минуле<br>- на майбутнє<br>* готовність до ризику<br>* модель успіху<br>- стабільність<br>- ефективність виробництва<br>- нововведення |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                             | <b>1.2. Компетенція</b><br>* здібності (особисті якості)<br>* вміння вирішувати проблеми, знання фірми  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                             | <b>1.3. Можливості</b><br>* особиста працездатність<br>* манера роботи<br>- традиційна<br>- планування<br>- підприємництво<br>- творчість<br>* прояви влади<br>- амбіціозність<br>- посадова ієрархія   |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |



|                       |   |  |  |
|-----------------------|---|--|--|
| <b>2. Компетенція</b> | <b>2.1. Метод вирішення проблем</b>   |  |  |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>* минулий досвід</li> <li>* проби(помилки)</li> <li>* наявні альтернативи</li> <li>* створення нових</li> </ul>  |  |  |
|                       | <b>2.2. Процедура вирішення проблем</b>   |  |  |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>* по підрозділам</li> <li>* у масштабі фірми</li> </ul>  |  |  |
|                       | <b>2.3. Процес управління</b>   |  |  |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>* орієнтація на минуле</li> <li>* знайомі показники майбутнього</li> <li>* нові показники майбутнього</li> </ul> |  |  |
| <b>3. Культура</b>    | <b>3.1. Відношення до змін</b>  |  |  |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>* вороже</li> <li>* нейтральне</li> <li>* з ентузіазмом</li> </ul>   |  |  |
|                       | <b>3.2. Стимули</b>   |  |  |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>* по досягнутим показникам</li> <li>* по критеріям росту</li> <li>* по ініціативам та творчості</li> </ul>       |  |  |
|                       | <b>3.3. Посадові обов'язки</b>  |  |  |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>* регламентовані</li> <li>* відкриті</li> <li>* пошук та ініціатива</li> </ul>                                   |  |  |
|                       | <b>3.4. Причини змін</b>  |  |  |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>* криза</li> <li>* незадовільні результати</li> <li>* прагнення до оновлення</li> </ul>                          |  |  |

## Додаток Г

### Шкала проведення SWOT-аналізу

| Фактори успіху в майбутньому  | Шкала     |   |   |   |   |      |   |   |   |    |
|---|-----------|---|---|---|---|------|---|---|---|----|
|   | Слабкість |   |   |   |   | Міць |   |   |   |    |
|   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <p><b>1. Фінанси</b></p> <p>1.1. Характеристика підприємства</p> <p>а) Продукт або послуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• інноваційні чи ні;</li> <li>• обсяг надання послуг.</li> </ul> <p>б) Споживачі продукції - відносна стійкість положення споживачів.</p> <p>в) Поточне керування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• структура;</li> <li>• власність.</li> </ul> <p>г) Місце підприємства в галузі.</p> <p>д) Оцінка конкурентоспроможності</p> <p>1.2.. Структура витрат (витрат)</p> <p>а) Елементи собівартості (перемінних витрат).</p> <p>б) Необхідні витрати (фіксовані витрати).</p> <p>в) Співвідношення фіксованих і перемінних витрат у загальній сумі собівартості.</p> <p>г) Вплив рівня цін на витрати.</p> |           |   |   |   |   |      |   |   |   |    |
| <p><b>2. Маркетинг</b></p> <p>2.1 Частка ринку підприємства і його конкурентоспроможність.</p> <p>2.2. Розмаїтість і якість асортименту послуг.</p> <p>2.3.Вплив на збут послуг</p> <p>а) змін у чисельності населення;</p> <p>б) старіння населення;</p> <p>в) міграції населення;</p> <p>г) змін у родинах жителів України, а також інших країн;</p> <p>д) підвищення освітнього рівня.</p> <p>2.4 Дослідження і розробки нових і кращих товарів і послуг.</p> <p>2.5 Реклама і просування товару. Ефективний збут.</p> <p>2.6 Прибутковість маркетингу</p>   |           |   |   |   |   |      |   |   |   |    |
| <p><b>3. Послуги</b></p> <p>3.1 Доступ підприємства до нових технологій. Залежність від обмеженої кількості постачальників.</p> <p>3.2 Стан (сучасність) технології.</p> <p>3.3 Можливість надавати послуги по більш низькій ціні, чим у конкурента.</p> <p>3.4 Сезонні коливання попиту Залежить або не залежить послуга від коливання попиту, що може викликати тимчасове</p>   |           |   |   |   |   |      |   |   |   |    |

|  |         |            |
|--|---------|------------|
| <p>звільнення працівників.</p> <p>3.5 Можливість обслуговування тих ринків, на яких не можуть працювати конкуренти підприємства.</p> <p>3.6 Ефективність і результативність системи контролю якості послуг.</p>  |         |            |
| <p><b>4. Кадри</b></p> <p>4.1 Компетенція і підготовка вищого керівництва</p> <p>4.2 Ефективність і конкурентоздатність системи винагороди.</p> <p>4.3 Порядок наступності керівних посад.</p> <p>4.4 Система підготовки і підвищення кваліфікації працівників.</p> <p>4.5 Плинність кадрів — провідних спеціалістів підприємства.</p> <p>4.6 Періодичність аналізу системи оцінки діяльності персоналу,</p> <p>4.7 Модель дійсності, характерна для колективу — колектив орієнтується на майбутнє або віддає перевагу минулому.</p> |         |            |
| <p><b>5. Соціальна культура</b></p> <p>5.1 Відношення колективу підприємства до змін: активне або пасивне.</p> <p>5.2 Готовність керівництва до ризику.</p> <p>5.3 Орієнтація керівництва на минуле або майбутнє.</p> <p>5.4 Відношення працівників і керівництва до зростання виробництва і нововведенням.</p> <p>5.5 Репутація підприємства у відношенні досягнення своїх цілей.</p> <p>5.6 Орієнтація на відновлення кадрового складу</p>   |         |            |
|  | Загроза | Можливість |

## ДОДАТОК Д

Таблиця 3.2.

## Ризики Банку та їх трактування

| Ризики      | Трактування  |
|-------------|--|
| Кредитний   | можливі додаткові втрати або збитки, або недоотримання запланованих доходів через невиконання невиконання боржником/контрагентом своїх зобов'язань за умовами договору   |
| Ліквідний   | можливість додаткових збитків або шкоди, або недоотримання доходів через неможливість фінансувати свої активи та забезпечувати виконання своїх своїх зобов'язань, які вона повинна виконувати своєчасно  |
| Відсотковий | наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу Банку, який виникає через несприятливі зміни ринкових процентних ставок. Цей ризик впливає на прибутковість Банку та економічну вартість його активів, зобов'язань та позабалансових інструментів. Банк управляє процентним ризиком у своїй торговельній та банківській діяльності на консолідованій основі |
| Ринковий    | можливі збитки або, можливі додаткові втрати вартості іноземної валюти, фінансових інструментів іноземної валюти, вартості фінансових інструментів тощо  |
| Операційний | можливість зазнати додаткової шкоди або збитків; або недоотримання запланованих доходів внаслідок організаційних недоліків або помилок у внутрішніх процесах, навмисних або ненавмисних дій працівників або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем або зовнішніх факторів   |
| Комплаєнс   | потенційні збитки та штрафи, додаткові втрати або недоотримання запланованих доходів або репутаційна шкода внаслідок недотримання вимог законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції, ділової етики, правил врегулювання конфлікту інтересів та внутрішньої документації банку.                                   |
| Соціальний  | потенційні збитки, додаткові втрати та недоотримані доходи через ризики для здоров'я та безпеки людей, негативний вплив на місцеві громади, культурну та археологічну спадщину тощо  |
| Екологічний | потенційні збитки, додаткові втрати або недоотриманий дохід через забруднення навколишнього середовища та загрози біорізноманіттю  |
| Юридичний   | ймовірність додаткових збитків або шкоди; або через недоотримання доходу внаслідок невиконання постачальником умов та положень контракту договору через невідповідність вимогам законодавства  |

Джерело: створено автором на основі річної звітності Банку.

