

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувачка
Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

**Алла БАШТОВА

Леся МЕЛЬНИК**

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«____» _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

БАШТОВІЙ АЛЛІ АНАТОЛІВНІ

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення організації менеджменту на підприємстві», керівник роботи Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом закладу вищої освіти від «____» _____ 2025 р. № ____.
- 2. Строк подання здобувачем роботи:** 03 червня 2025 року.
- 3. Вихідні дані до роботи:** статистичні звіти, внутрішні документи та офіційна фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк».
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1. Теоретичні основи організації менеджменту на підприємстві. 2. Аналіз особливостей функціонування системи управління в АТ КБ «ПриватБанк». 3. Напрями удосконалення організації менеджменту на підприємстві. Висновки та пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
Схеми основних функцій управління підприємством, сучасних принципів управління підприємством, класифікації методів управління в менеджменті, корпоративного управління персоналом АТ КБ «Приватбанк». Динаміка чистого прибутку АТ КБ «Приватбанк». Основні показники клієнтського сервісу Приватбанку. Основні заходи з управління ризиками ПриватБанку. Фінансовий стан АТ КБ «Приватбанк». Характеристика сукупних витрат і доходів АТ КБ «Приватбанк». Матриця SWOT-аналізу АТ КБ «Приватбанк». Порівняння стану системи менеджменту АТ КБ «Приватбанк» до і після впровадження змін.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формулювання теми дослідження, визначення об'єкта – АТ КБ «ПриватБанк», постановка цілей та завдань, складання графіка виконання роботи	жовтень 2024 р.	
2	Пошук, систематизація та аналіз наукових джерел з питань організації управління банківськими установами, підготовка теоретичного розділу	листопад-грудень 2024 р.	
3	Дослідження особливостей організаційної структури, управлінських процесів і результативності менеджменту АТ КБ «ПриватБанк», підготовка аналітичного розділу	січень-лютий 2025 р.	
4	Обґрунтування напрямів удосконалення організації менеджменту банку, розрахунки очікуваного ефекту, написання проєктного розділу	березень-квітень 2025 р.	
5	Систематизація результатів дослідження, формування висновків і рекомендацій щодо покращення організаційного менеджменту в банку	травень 2025 р.	
6	Перевірка тексту кваліфікаційної роботи на відповідність академічній доброчесності та оригінальності	червень 2025 р.	
7	Підготовка виступу до захисту, оформлення презентації та ілюстративних матеріалів	червень 2025 р.	

Здобувач

Алла БАШТОВА

Керівник роботи

Леся МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та функції організації менеджменту на підприємстві	6
1.2. Принципи та класифікація методів організації менеджменту на підприємстві	13
1.3. Підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	23
2.1. Діагностика основних елементів системи менеджменту на підприємстві	23
2.2. Оцінювання ефективності організації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»	44
3.2. Оцінка ефективності запропонованих змін в організації менеджменту	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови розвитку бізнес-середовища в Україні характеризуються посиленням конкуренції, зростаючою турбулентністю зовнішнього середовища та стрімким розвитком технологій, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення системи управління. В таких умовах особливої актуальності набуває питання організації ефективного менеджменту, який забезпечує стратегічну стійкість, адаптивність і результативність функціонування підприємств.

З огляду на вищезазначене, дослідження особливостей організації системи менеджменту на прикладі такого великого підприємства, як АТ КБ «ПриватБанк», дозволяє не лише проаналізувати реальні управлінські практики, а й запропонувати практично орієнтовані шляхи вдосконалення. Це зумовлює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання організації управління підприємствами вивчалися вітчизняними та зарубіжними вченими. Зокрема, значний внесок зробили А. Файоль, Г. Емерсон, М. Вебер, які сформулювали класичні підходи до побудови управлінських структур і функцій. В Україні питання менеджменту досліджували Бабчинська О.І., Білинська М.М., Дикань В.В., Дяків О.П., Колот А.М. та інші, які розглядали організаційні, кадрові та стратегічні аспекти управління.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану організації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» та обґрунтування рекомендацій щодо його вдосконалення. Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

- охарактеризувати сутність та структуру системи організації менеджменту на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності управлінських систем;
- провести аналіз організаційної структури та управлінських процесів в АТ КБ «ПриватБанк»;

- здійснити оцінку ефективності поточної організації менеджменту на підприємстві;
- розробити рекомендації з удосконалення організації управління в АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити ефективність запропонованих змін у системі менеджменту.

Об'єкт дослідження – організаційна система менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації системи менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження були використані загальнофілософські методи для розкриття сутності управління, загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція), що дали змогу здійснити всебічний аналіз функціонування менеджменту на підприємстві. Застосовувалися методи діагностики, порівняння, моделювання, які дозволили виявити проблеми та обґрунтувати шляхи їх вирішення.

Практична значущість. Результати дослідження, а саме: аналітичні висновки, рекомендації щодо вдосконалення організації менеджменту, можуть бути використані в управлінській практиці не лише АТ КБ «ПриватБанк», а й інших банківських установ або підприємств з аналогічною організаційною структурою.

Інформаційна база дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися наукові праці, монографії, публікації вітчизняних і зарубіжних фахівців, нормативно-правова база, статистичні звіти, а також внутрішні документи та офіційна фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок. У списку використаних джерел – 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та функції організації менеджменту на підприємстві

Ефективна організація менеджменту є фундаментальною умовою функціонування сучасного підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, посилення глобалізаційних процесів і трансформації ринку праці. Під організацією менеджменту слід розуміти систематизовану діяльність, спрямовану на побудову й підтримку структури управління, розподіл функціональних обов'язків, оптимізацію взаємодії між ланками управлінської ієрархії та створення умов для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Нові умови функціонування, трансформація діяльності підприємницьких структур, кардинальні зміни парадигми бізнесової діяльності позначилися на всіх складових системи управління й обумовили об'єктивну необхідність запровадження інновацій у цій сфері, щоб дати змогу підприємствам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Управління підприємством – це економічна категорія, особлива форма економічних відносин, яка чинить вплив на процеси, систему або об'єкт, з метою збереження її стійкості, або переведення в інший стан згідно з поставленими цілями.

Функціонування будь-якого підприємства відбувається в умовах постійної невизначеності, наявності ризиків і залежності від впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Зовнішнє середовище часто змінюється стрімко й непередбачувано, що зумовлює необхідність ухвалення управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію впливу дестабілізуючих факторів [2, с. 38]. Ефективність системи управління, її структура та стан окремих елементів, а також своєчасність і комплексність оцінки рівня їх розвитку і надійності безпосередньо

впливають на стійкість роботи підприємства та нарощення його економічного потенціалу в умовах економічної нестабільності.

В сучасній теорії управління організація розглядається як соціальне утворення з реальними межами, яке свідомо планується, координується та функціонує на відносно постійній основі задля досягнення однієї чи декількох цілей [4].

На думку Т.В. Лавренко організаційна форма управління є комплексним поняттям. Головною дефініцією у цьому комплексному понятті є «управління», що використовується для визначення процесу, який забезпечує (за умови цільового використання) необхідне функціонування об'єкта управління шляхом збирання й обробки інформації про його стан, а також внутрішнє і зовнішнє середовище для розробки, прийняття та реалізації рішення стосовно дієвого впливу на об'єкт управління для досягнення визначеної мети [26, с. 48].

Сутність організації менеджменту полягає в цілісному забезпеченні процесів управління через раціональне використання ресурсів, встановлення ефективних зв'язків між структурними підрозділами, розробку регламентів взаємодії, а також координацію дій працівників у межах реалізації загальної мети підприємства. Як зазначають С.Ю. Кулакова та Є.І. Журавель, оптимальна організаційна структура управління має забезпечувати логічний і функціональний розподіл управлінських функцій та обов'язків з урахуванням спеціалізації, рівня централізації та умов ринкової конкуренції [25].

З метою чіткого виокремлення різних наукових поглядів та методології, що використовуються для аналізу досліджуваної теми доцільно згрупувати різні підходи до визначення поняття «організація менеджменту». Це важливо для того, щоб показати різноманіття підходів, які існують у науковій літературі, а також для того, щоб зрозуміти, як різні дослідники трактують організацію менеджменту в контексті різних умов та факторів, таких як зміни в економічному середовищі, технологічні інновації, соціально-психологічні аспекти управління та специфіка підприємств. Завдяки такій класифікації можна легше порівнювати теоретичні

моделі, аналізувати їх переваги та обмеження, а також визначати, які підходи є найбільш релевантними для конкретних практичних умов.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «організація менеджменту»

Підхід	Автори/Джерело	Основні характеристики підходу
Класичний підхід	Robbins S. P., Coulter M. (2021). Management	Цей підхід акцентує увагу на формуванні організаційної структури, яка включає визначення ролей, повноважень та обов'язків. В організації менеджменту застосовуються принципи функціонального поділу праці, вертикальної та горизонтальної координації діяльності.
Системний підхід	Drucker P. F. (2020). Management: Tasks, Responsibilities, Practices	Визначення організації менеджменту через взаємодію окремих елементів підприємства як частин єдиного механізму. Важливим є адаптація структури та процесів до змін у зовнішньому середовищі та інтеграція з іншими функціями.
Інтеграційний підхід	Mintzberg H. (2021). The Rise and Fall of Strategic Planning	Визначає організацію менеджменту як комплексну діяльність, що охоплює стратегічне планування, організаційний розвиток та управлінські інновації. Менеджмент повинен постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та всередині компанії.
Контингентний підхід	Lawrence P. R., Lorsch J. W. (2022). Organization and Environment	Відзначає, що ефективність організації залежить від її здатності адаптувати управлінські процеси до конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Акцент на гнучкості управлінських структур та персоналізації підходів.
Сучасний підхід до організації менеджменту	Katsioloudes M. I., Hadjidakis S. (2020). International Business: A Global Perspective	Описує організацію менеджменту як динамічний процес, що включає численні стратегії управління людьми, інноваціями та ресурсами в умовах глобалізації та цифрових технологій.

Таблиця 1.1 систематизує найбільш поширені наукові підходи до тлумачення поняття «організація менеджменту», що розкриває багатогранність цієї категорії у науковій та практичній площинах. Кожен з підходів акцентує увагу на окремих аспектах управлінської діяльності, що дозволяє сформувати комплексне бачення цього процесу.

Класичний підхід зосереджується на ієрархічній структурі управління, формалізації процедур, чіткому розподілі обов'язків та відповідальності. Його цінність полягає у створенні чіткого каркасу управлінської системи. Проте, недоліком є слабка адаптивність до змінного середовища.

Системний підхід розглядає організацію менеджменту як взаємопов'язану сукупність елементів, де кожен компонент відіграє певну роль у досягненні загальних цілей підприємства. Цей підхід є ефективним в умовах необхідності балансування між внутрішніми процесами та зовнішніми викликами.

Інтеграційний підхід підкреслює важливість поєднання стратегічного планування, інновацій та змін в організаційній культурі. Він особливо актуальний в умовах трансформації підприємств і вимагає гнучкості та високого рівня менеджерських компетентностей.

Контингентний підхід акцентує увагу на залежності ефективної організації управління від умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дозволяє адаптувати управлінські рішення до конкретної ситуації, підвищуючи їх релевантність і дієвість.

Сучасний підхід розглядає організацію менеджменту як динамічний процес, що включає цифровізацію, інновації, управління знаннями та міжкультурну взаємодію. Цей підхід найбільш актуальний в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

Отже, всі підходи до визначення поняття «організація менеджменту» відображають різні аспекти цього складного процесу в умовах сучасних змін. У той час як класичний підхід зосереджується на формуванні чіткої структури і функцій, сучасні та інтеграційні підходи розглядають організацію менеджменту як динамічний і адаптивний процес, що вимагає постійної взаємодії між внутрішніми та зовнішніми факторами. Це дозволяє зробити висновок, що ефективне управління вимагає використання багатогранного підходу, орієнтованого на зміну умов навколишнього середовища та внутрішніх трансформацій організації.

Ефективне управління підприємством слід розглядати як інтегровану систему управлінських функцій, що ґрунтуються на визначених принципах і спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації та зростання її прибутковості. Управлінську функцію зазвичай трактують як окремий вид

діяльності, в межах якого здійснюється вплив на об'єкт управління з метою розв'язання конкретних завдань і реалізації визначених цілей [24].

У сучасному розумінні функції менеджменту – це відносно автономні напрями управлінської діяльності, що забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкти управління задля досягнення поставлених завдань [23, с. 51]. Також функція управління може розглядатися як результат спеціалізованої управлінської праці, що становить самостійний напрям управлінської діяльності, який забезпечує реалізацію управлінського впливу [27].

Кожна з функцій управління орієнтована на вирішення специфічних і комплексних завдань, пов'язаних із взаємодією різних структурних елементів підприємства. Відповідно, серед основних загальноприйнятих управлінських функцій виділяють планування, організацію, мотивацію та контроль.

Представники української наукової школи менеджменту початку 2000-х років виділяли шість основних функцій управління підприємством, до яких належали: планування, організація, координування, стимулювання, регулювання та контроль. Однак сучасні дослідження, як вітчизняні, так і зарубіжні, акцентують увагу на доцільності виокремлення чотирьох ключових управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю. Саме ці складові, на думку більшості авторів, є універсальними та реалізуються у процесі здійснення будь-якої управлінської діяльності [16, с. 37].

У контексті сучасних економічних реалій до переліку найбільш актуальних функцій управління доцільно також віднести нормування, координацію та маркетинг, що набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку. Крім того, Р. Дафт [16, с. 18] наголошує на важливості функції лідерства (керівництва), яку розглядає як механізм впливу на працівників з метою підвищення їх мотивації (рис. 1.1).

Функція організації полягає у формуванні структури підприємства, яка забезпечує ефективну взаємодію працівників у межах єдиної команди для досягнення спільних цілей. Зміст організаційної функції охоплює три ключові етапи [1]:

- 1) етап ініціювання – охоплює період від зародження ідеї створення організації до початку формування її управлінського апарату;
- 2) етап координації – передбачає становлення організаційної структури та її інтеграцію в поточну діяльність підприємства;
- 3) етап адміністрування – реалізується у вигляді поточного управління діяльністю організації відповідно до визначених напрямів роботи.



Рис. 1.1. Основні функції управління підприємством

Джерело: систематизовано та проілюстровано автором на основі [3, с. 219; 40, с. 18].

Таким чином, управління підприємством відображає сукупність взаємопов'язаних процесів планування, в тому числі маркетингового планування, організації, мотивації, нормування, координації, контролю, лідерства, які забезпечують формування й досягнення цілей підприємства.

Господарська практика засвідчує, що управлінські функції перебувають у постійному взаємозв'язку та взаємозалежності. Саме їх комплексна реалізація та

узгоджена взаємодія формують основу ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки, незалежно від характеру зовнішніх або внутрішніх впливів.

У контексті сучасних викликів організація менеджменту повинна не тільки ґрунтуватися на класичних функціях, але й бути адаптивною, динамічною, здатною до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів. Зокрема, Завербний і Ільницький зазначають, що ефективна організаційна структура управління є передумовою для впровадження гнучких методів управління (Agile, Scrum, Lean), які особливо актуальні в умовах високої інноваційності та швидких змін у технологічному середовищі [5].

Варто підкреслити, що організація менеджменту безпосередньо впливає на продуктивність підприємства, якість управлінських рішень, швидкість реалізації проєктів, рівень комунікаційної взаємодії та лояльність персоналу. За словами Гриценка В.О, побудова ефективної структури управління логістикою в межах загального менеджменту підприємства може суттєво покращити процеси обслуговування споживача, зменшити витрати та підвищити якість обслуговування [7].

Також важливим аспектом є врахування людського потенціалу як центрального елемента організації менеджменту. Згідно з дослідженням Козак К.Б., у сучасних умовах необхідна адаптація мотиваційних інструментів до змінених умов праці – віддаленого режиму, цифровізації та психологічної нестабільності в умовах війни [19, с. 128].

Пандемія COVID-19, економічна криза та воєнний стан в Україні стали викликами, які актуалізували потребу в удосконаленні організації управління на підприємствах. Продіус і Капран відзначають, що сучасна система управління повинна передбачати елементи кризового менеджменту, децентралізації прийняття рішень і підвищення гнучкості структури управління.

Таким чином, організація менеджменту на підприємстві є багатогранним процесом, який охоплює побудову структури, визначення функціональних зв'язків, реалізацію управлінських функцій та адаптацію до змін. Її ефективність

значною мірою визначає конкурентоспроможність, гнучкість і стабільність підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

1.2 Принципи та класифікація методів організації менеджменту на підприємстві

У своїй праці «Принципи наукового управління» Ф. Тейлор сформулював основоположні принципи, що стали фундаментом класичної теорії організації. До них належать: поділ праці, функціональне керівництво, нормування трудових процесів, постановка завдань і контроль за їх виконанням, системи стимулювання, індивідуальний характер праці, мотивація, а також урахування індивідуальних здібностей працівників. Зазначені принципи були орієнтовані на організацію процесів планування та контролю. На переконання Тейлора, дотримання принципів наукового управління дозволяє усунути більшість конфліктів і непорозумінь між підприємцями та найманими працівниками.

Загальні принципи управління повинні відповідати універсальним закономірностям функціонування організацій різних типів і бути узгодженими із законами розвитку природи, суспільства та економіки [42, с. 13].

Саме ця вимога зумовила поступову еволюцію управлінських принципів відповідно до змін у виробничих силах та ринкових відносинах. При цьому, основні засади управління, сформульовані в межах школи наукового менеджменту та класичної адміністративної школи на початку XX століття, зберігають свою актуальність і сьогодні. Водночас, наприкінці XX століття в управлінській практиці сформувалися й нові принципи, адаптовані до сучасних умов господарювання [32, с. 134].

На основі аналізу сучасних теорій менеджменту доцільно виокремити принципи управління, які мають як універсальний, так і специфічний характер, що обумовлюється галузевими та регіональними особливостями функціонування підприємств (див. рис. 1.2).

До загальноприйнятих принципів управління підприємствами, відповідно

до положень нормативно-правових документів та наукових джерел [13; 37; 38], належать:

- управління підприємством здійснюється на підставі його статуту, при поєднанні прав власника щодо господарського використання майна з принципами самоврядування трудового колективу;
- право призначення (найму чи обрання) керівника підприємства належить власнику (власникам) майна і реалізується особисто або через уповноважені представницькі органи;
- вирішення соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, здійснюється органами управління із залученням представників трудового колективу;
- найвищим органом управління в колективному підприємстві виступають загальні збори (або конференція) власників майна.



Рис. 1.2. Сучасні принципи управління підприємством

Джерело: [32, с. 135; 54].

Принципи управління підприємством визначають вимоги до побудови системи, структури та організації управлінського процесу. Вони окреслюють

орієнтири управлінської поведінки менеджера, слугують основоположними правилами та закономірностями, якими повинні керуватися управлінці при виконанні відповідних функцій.

Методи управління є невід'ємним складником управлінського процесу. Застосування сучасних, ефективних методів управління та вміння їх компетентно реалізовувати безпосередньо впливають на результативність управлінської діяльності та ефективність господарських процесів [13].

Під методами управління на підприємстві розуміють способи впливу на окремих працівників і трудовий колектив у цілому, що використовуються з метою досягнення організаційних цілей. Це сукупність заходів, прийомів і механізмів, які забезпечують впорядкованість управлінського впливу, сприяючи цілеспрямованості та ефективності діяльності суб'єкта господарювання [29].

Методи управління класифікуються за різними критеріями залежно від об'єкта, характеру впливу та сфери застосування (рис. 1.3).

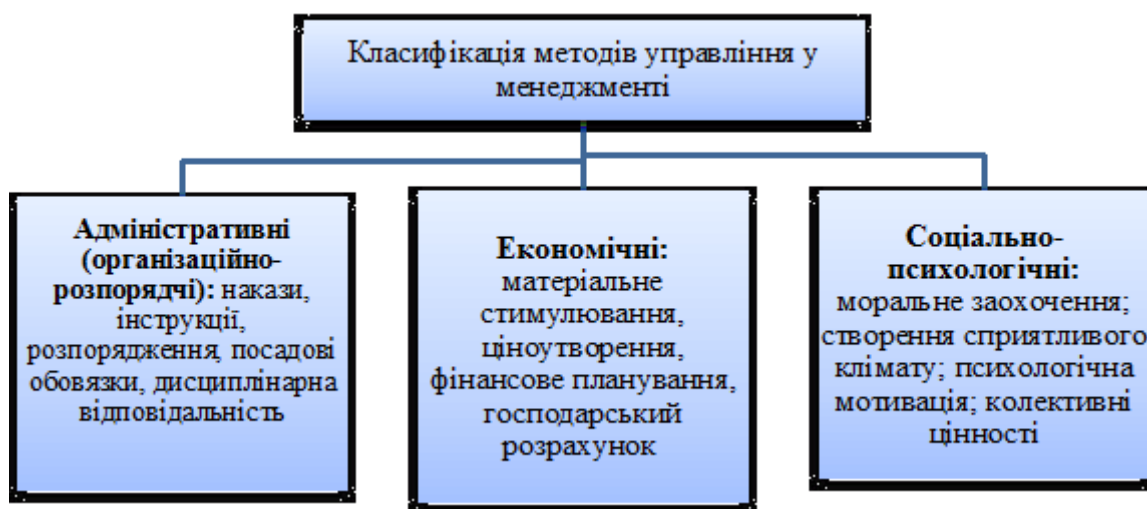


Рис. 1.3. Класифікація методів управління в менеджменті

Джерело: [13, с. 243].

Оскільки методи управління орієнтовані насамперед на вплив на людей, основою їх класифікації виступає внутрішній зміст мотивів, які спонукають особу до трудової діяльності. За своєю суттю ці мотиви поділяються на економічні, соціальні та примусові. Відповідно, у науковій літературі існують

різні підходи до класифікації методів управління, які мають подібне змістовне наповнення, але відрізняються термінологічно.

Так, К.В. Клименко виокремлює три основні групи методів: економічні, соціально-психологічні та адміністративно-правові (організаційні) [16, с. 37]. У свою чергу, Лутковська С.М. та Цицкун О.П. пропонують класифікацію методів управління за мотиваційною характеристикою, до якої входять економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні (соціально-психологічні) методи [28].

Таким чином, система методів управління спрямована на забезпечення задоволення матеріальних, соціальних та духовних потреб персоналу. Її ключове призначення полягає у формуванні сприятливих умов для розвитку ініціативи як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів, а також у створенні передумов для матеріального й морального заохочення працівників, що, своєю чергою, сприяє зростанню якості продукції чи послуг і загальної ефективності виробництва.

З огляду на це доцільним є детальний розгляд методів управління, які класифікуються відповідно до мотиваційних характеристик поведінки працівників. Зокрема, йдеться про економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціальні та психологічні методи [9, с. 117].

Економічні методи управління займають провідне місце в системі управлінських інструментів підприємства, оскільки саме вони формують основу для реалізації цільових програм господарського розвитку та визначають такий режим функціонування і систему стимулів, які об'єктивно заохочують як колектив, так і окремих працівників до продуктивної праці. Ці методи охоплюють усі форми управлінського впливу, орієнтованого на економічні інтереси персоналу, та спрямовані на забезпечення матеріальної зацікавленості у результатах трудової діяльності [21, с. 209].

Сутність економічних методів полягає у використанні механізмів товарно-грошових відносин як інструменту реалізації матеріальної мотивації працівників до участі у виробничих процесах. Вони забезпечують стимулювання через систему заробітної плати, преміювання, участі у прибутках тощо, що дозволяє

ефективно впливати як на індивідуальну, так і на колективну результативність.

Важливе місце в системі управлінського впливу посідають організаційно-розпорядчі методи, які ґрунтуються на мотивах обов'язку, дисципліни й відповідальності, зокрема адміністративної. Особливістю цих методів є їх безпосередній, директивний характер, оскільки будь-які нормативно-регламентуючі або адміністративні документи обов'язкові до виконання підлеглими [3, с. 221]. Згідно з підходом К.В. Клименка, організаційні (адміністративно-правові) методи орієнтовані на реалізацію мотивів примусового характеру, що зумовлюється потребою у впорядкованій спільній праці [16, с. 38].

Ці методи поділяються на:

- регламентуючі – передбачають надання працівникам методичних, інструктивних або нормативно-правових вказівок;
- розпорядчі – включають розподіл завдань, контроль за їх виконанням та, у разі необхідності, застосування адміністративних, матеріальних або юридичних санкцій.

Соціальні методи управління ґрунтуються на впливі соціального середовища, що формується в колективі. До такого середовища належать неформальні групи, система міжособистісних взаємин, соціально-психологічний клімат, соціальні потреби та роль особистості в трудовій спільноті. Саме через ці елементи формується згуртованість колективу та підвищується ефективність спільної праці.

Психологічні методи управління, у свою чергу, реалізують вплив через механізми, що діють на рівні психіки працівників, їх емоційного стану та внутрішньої мотивації. Ці методи базуються на знанні психологічних закономірностей і використовуються для формування гармонійних взаємин між працівниками, керівниками та членами трудового колективу [22, с. 221]. Основною метою психологічних методів є керування внутрішніми психологічними процесами особистості, регуляція її поведінки в колективі та створення сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє розвитку

людського потенціалу.

Загалом, соціальні та психологічні методи забезпечують реалізацію мотивів соціальної поведінки людини, таких як: потреба в матеріальному заохоченні, самореалізації, зростанні кваліфікації, змістовності праці, можливості прояву ініціативи тощо. Практика менеджменту доводить, що в реальних умовах управління зазвичай застосовується не окремий метод, а їх комбінація, що дозволяє досягти синергії впливу.

Взаємодія всіх методів управління утворює цілісну систему, що перебуває в постійній динамічній рівновазі. Ефективність її застосування значною мірою залежить від професійного рівня управлінських кадрів. Це, своєю чергою, вимагає безперервного підвищення кваліфікації управлінців та цілеспрямованого використання всіх доступних методів впливу як на колектив загалом, так і на окремих працівників.

У сучасних умовах розвитку національної економіки домінує ринковий тип управління, для якого характерними є самоуправління власника та переорієнтація управлінських відносин на горизонтальні зв'язки. У такому контексті особливе значення набувають економічні методи управління, що відповідають за формування мотиваційного середовища та сприяють ефективному функціонуванню підприємств. Ринок, як ключовий регулятор економічної системи, виконує роль стихійного координатора попиту й пропозиції, визначаючи поведінку споживачів і виробників продукції та послуг.

Аналіз літературних джерел дав змогу систематизувати та виділити узагальнені класифікаційні ознаки методів управління, які застосовуються у практиці господарювання вітчизняних підприємств. Методи управління відіграють важливу роль у забезпеченні впорядкованості управлінського процесу, раціональному використанні технічних засобів, впровадженні прогресивних технологій організації праці та виробництва, а також у досягненні високих показників результативності. У зв'язку з цим висувається ключова вимога до методів управління – наявність чітко вираженої мотиваційної спрямованості, яка визначає специфіку впливу кожного з них [14].

Варто зазначити, що на вибір, поєднання та співвідношення управлінських методів на конкретному підприємстві впливає низка внутрішніх і зовнішніх чинників. Ефективність управлінської діяльності передбачає комплексне й системне застосування методів, адаптацію їх до конкретних ситуацій, що виникають у трудовому колективі. Надмірна залежність від окремих методів за ігнорування інших може призвести до зниження загальної результативності управління.

Управлінська діяльність охоплює не лише прийняття рішень щодо того, що потрібно зробити (тобто відповідно до функціональних складових управління), а й як саме реалізувати управлінський вплив, за допомогою яких інструментів і методів (тобто механізмів управління), щоб забезпечити максимальну ефективність використання наявних ресурсів і капіталу, водночас досягаючи поставлених цілей і реалізуючи підприємницькі інтереси. При цьому управлінські рішення завжди базуються на системі принципів управління – загальних правил, ідей та нормативів, які задають напрям реальної управлінської практики, формують вимоги до системи управління підприємством, включаючи якісні та кількісні характеристики управлінського апарату, організаційну структуру, механізми та функціональні складові управління.

1.3. Підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства

Оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства є важливим етапом управлінського процесу, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони в діяльності організації, визначити напрями вдосконалення управлінських рішень, а також підвищити загальну конкурентоспроможність на ринку [6]. З огляду на динамічні зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні трансформації організаційних структур, особливої актуальності набуває розгляд різних підходів до оцінювання ефективності системи менеджменту. Підходи до оцінювання

ефективності системи менеджменту підприємства доцільно відобразити на рис. 1.4.

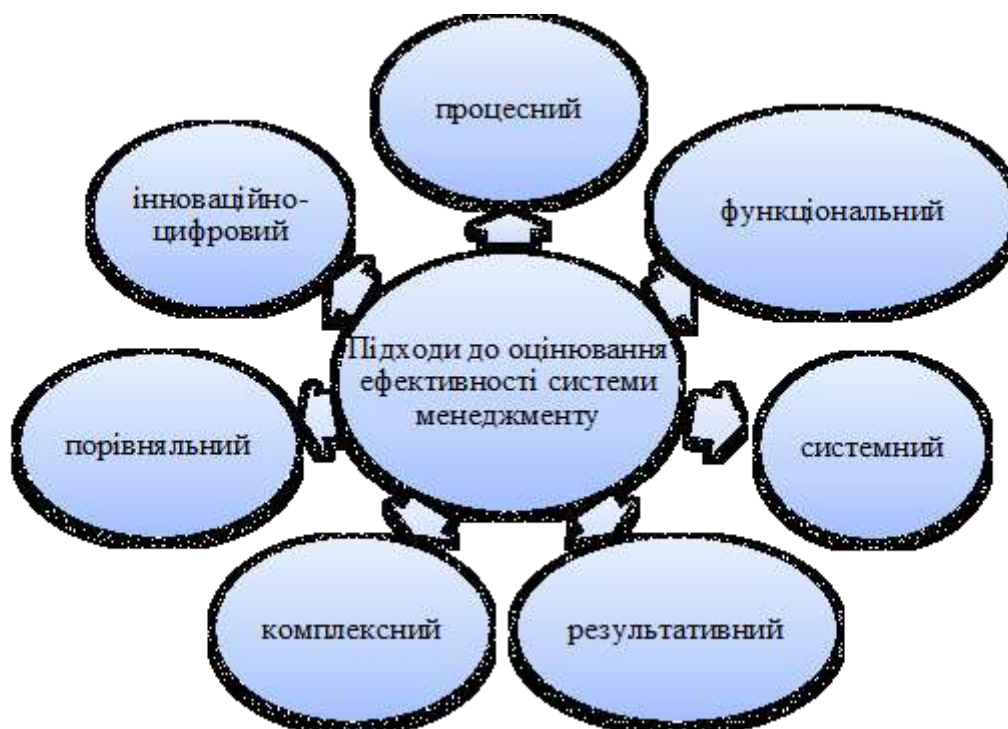


Рис. 1.4. Підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту

Процесний підхід до управління підприємством базується на уявленні про організацію як цілісну систему взаємозалежних процесів. У межах цього підходу ефективність управління безпосередньо залежить від якості реалізації основних управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю.

Для оптимізації внутрішньоорганізаційної взаємодії використовується карта бізнес-процесів (Business Process Model and Notation – BPMN), яка дозволяє ідентифікувати надлишкові або дублюючі дії, локалізувати точки втрат часу, ресурсів чи інформації, а також сприяти підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Функціональний підхід передбачає окремий аналіз кожної функції управління: фінансової, кадрової, виробничої, маркетингової тощо. Наприклад, ефективність управління персоналом оцінюється за такими показниками, як плинність кадрів, рівень кваліфікації працівників, рівень мотивації та залученості, а ефективність маркетингу – за обсягом продажів, часткою ринку, вартістю

залучення клієнта (CAC), життєвим циклом клієнта (CLV) тощо.

У межах системного підходу підприємство розглядається як складна відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Основними критеріями ефективності є цілісність системи, адаптивність, гнучкість та узгодженість усіх її елементів. Важливу роль відіграє наявність ефективного механізму зворотного зв'язку, що дозволяє менеджменту реагувати на зміни та коригувати діяльність [45].

Результативний підхід концентрується на досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства. Його основним завданням є кількісне оцінювання результатів – прибутку, рентабельності, продуктивності праці, обсягів реалізації продукції, приросту капіталу тощо. Цей підхід є особливо важливим для фінансово-орієнтованих підприємств.

Комплексний підхід поєднує у собі всі вищезазначені напрями. Він дозволяє оцінити ефективність управління з урахуванням як фінансових, так і нефінансових показників. До цього підходу часто залучають сучасні інструменти стратегічного управління:

- система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC): запропонована Капланом і Нортеном, вона включає чотири перспективи оцінювання: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку;

- модель EFQM (European Foundation for Quality Management): використовується для самооцінки підприємств і включає критерії лідерства, стратегії, людських ресурсів, партнерств, процесів, а також досягнутих результатів;

- KPI (Key Performance Indicators): інструмент вимірювання досягнення ключових цілей підприємства. Важливо, щоб KPI були специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими в часі (SMART).

Порівняльний підхід (бенчмаркінг) базується на зіставленні управлінських результатів з кращими галузевими або світовими практиками. Бенчмаркінг дозволяє не лише оцінити поточну ефективність системи управління, а й

визначити напрями розвитку, вивчаючи моделі лідерів ринку. Наприклад, компанія може порівнювати свої показники продуктивності з аналогічними показниками міжнародних корпорацій, адаптуючи їхні методи управління під власні потреби [44].

В умовах цифрової трансформації дедалі більшого значення набуває оцінювання ефективності з урахуванням інноваційних чинників: рівня автоматизації процесів, впровадження CRM/ERP-систем, використання аналітики великих даних (Big Data), цифрових інструментів управління персоналом кількісних і якісних показників, традиційних і сучасних інструментів (HRM-систем) тощо. Ефективність цифрового менеджменту оцінюється через цифрову зрілість (Digital Maturity Index), швидкість впровадження інновацій, а також рівень цифрової компетентності персоналу.

Таким чином, вибір підходу до оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства має ґрунтуватися на стратегічних цілях організації, її галузевій специфіці, організаційній структурі, рівні технологічного розвитку та зовнішніх умовах функціонування. Поєднання дозволяє сформулювати об'єктивну оцінку та розробити ефективні управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Діагностика основних елементів системи менеджменту на підприємстві

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим універсальним банком України, що здійснює широкий спектр банківських операцій для фізичних і юридичних осіб. Ефективна організація менеджменту в установі такого масштабу є критично важливою для забезпечення стабільності, оперативності прийняття управлінських рішень та гнучкості в умовах конкурентного ринку фінансових послуг.

АТ КБ «ПриватБанк» посідає провідне місце в сучасній банківській системі України. За ключовими фінансово-економічними та техніко-організаційними показниками він суттєво випереджає більшість конкурентів. Така позиція на ринку обумовлює доцільність та актуальність вивчення саме цієї банківської установи, особливо в контексті аналізу системи менеджменту. У структурі управління «ПриватБанку» інтегровано широкий спектр елементів, які формують унікальний управлінський механізм, що суттєво вирізняє його серед інших учасників фінансового сектору.

Формальною основою функціонування банку, як і будь-якої державної чи приватної юридичної особи в Україні, є статут. Статут АТ КБ «ПриватБанк» виступає засадничим нормативно-правовим документом, який визначає правовий статус установи, напрями її діяльності, організаційну структуру, принципи управління персоналом, а також регламентує взаємовідносини з іншими організаціями, установами та регуляторними органами [33].

Згідно з чинним законодавством України, статут банку може існувати як у паперовій, так і в електронній формі. АТ КБ «ПриватБанк» реалізує обидва формати, що дозволяє підвищити доступність нормативної інформації та забезпечити дотримання принципів публічності й прозорості своєї

діяльності [39].

Згідно з положеннями статуту АТ КБ «ПриватБанк», установа наділена низкою прав та зобов'язань, а також несе юридичну відповідальність за результати власної техніко-економічної та фінансової діяльності перед Кабінетом Міністрів України та Президентом України. Правові засади функціонування банку визначаються основними нормативно-правовими актами, до яких належать: Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, а також спеціальні закони України: «Про Національний банк України», «Про банки і банківську діяльність», «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб», «Про акціонерні товариства». Крім того, діяльність банку регламентується іншими нормативно-правовими документами, які деталізують межі його компетенції та сферу функціонування відповідно до законодавства.

Однією з ключових складових системи менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» є структура управління персоналом, яка реалізується через модель корпоративного управління. Ця модель передбачає чіткий розподіл управлінських функцій, визначення підзвітності та взаємозв'язків між структурними підрозділами банку. Організаційна структура управління персоналом візуалізована на рис. 2.1, що подано нижче [33; 18].

Таким чином, структура управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» має чітко визначену організаційну побудову та є важливою складовою загальної системи менеджменту банківської установи. Проведений аналіз функціональних особливостей цієї структури дозволяє дійти висновку, що вона є типовим прикладом складної організаційної моделі з ознаками лінійно-функціональної структури управління. Такий підхід передбачає наявність ієрархічного підпорядкування та спеціалізованого розподілу функціональних обов'язків між структурними підрозділами.

Слід підкреслити, що зазначена організаційна модель органічно відповідає техніко-економічним характеристикам діяльності АТ КБ «ПриватБанк», забезпечуючи ефективну координацію управлінських рішень, оперативність

виконання функцій та стабільність функціонування банку в умовах динамічного фінансового середовища.

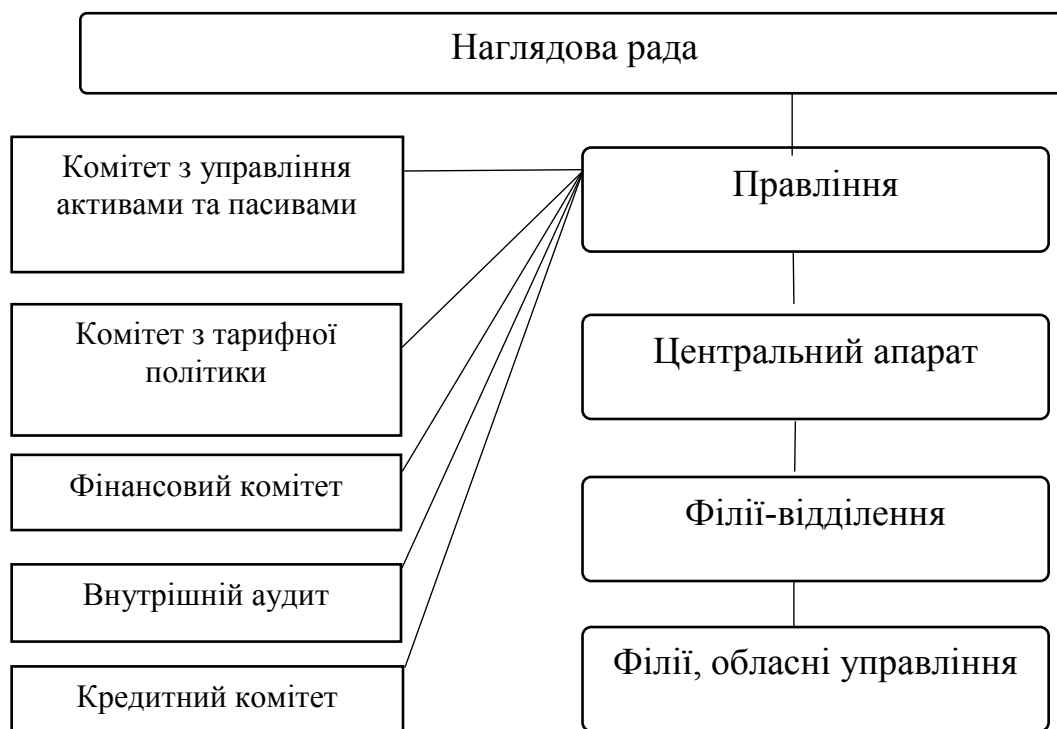


Рис. 2.1. Схема корпоративного управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» [33; 18; 60].

У структурі системи менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» виокремлюються кілька ключових підсистем, кожна з яких виконує стратегічно важливі функції для забезпечення ефективності та стійкості діяльності банку:

- Фінансовий менеджмент реалізує управління грошовими потоками банку, охоплюючи планування бюджетів, контроль витрат, оптимізацію доходів та забезпечення фінансової стійкості. У межах цієї підсистеми здійснюється регулярний фінансовий аналіз і формування звітності відповідно до регуляторних вимог та внутрішніх цілей розвитку.

- Менеджмент персоналу забезпечує раціональне управління трудовими ресурсами, включаючи підбір кадрів, систематичне навчання, розвиток компетенцій, оцінку результативності та побудову ефективної системи

мотивації. У «ПриватБанку» цю підсистему підтримує розвинена HR-інфраструктура із застосуванням цифрових рішень у сфері управління персоналом.

– Маркетинг і клієнтський сервіс виступають основою клієнтоорієнтованої стратегії банку. Вони охоплюють аналіз ринкових тенденцій, вивчення споживчої поведінки, розробку фінансових продуктів, управління брендом, а також підтримку високих стандартів обслуговування клієнтів через мультиканальні сервіси та онлайн-платформи.

– Управління ризиками є однією з найбільш критичних підсистем, яка відповідає за виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних із фінансовою, операційною, кредитною, ринковою та регуляторною діяльністю банку. «ПриватБанк» активно використовує автоматизовані системи моніторингу для підтримки стабільності та відповідності вимогам Національного банку України [37].

На даному етапі доцільним є проведення діагностики ключових елементів системи менеджменту АТ КБ «ПриватБанк». З метою об'єктивного оцінювання сучасного стану фінансово-господарської діяльності банку, а також визначення загальної ефективності управлінських процесів, необхідно звернутися до даних офіційної фінансової звітності установи та статистичних інформаційних джерел.

Одним із базових індикаторів фінансової ефективності банківської установи є динаміка чистого прибутку. У таблиці 2.1 наведено показники загального прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за рік, що дозволяють простежити зміни у фінансових результатах установи.

Так, у 2020 році спостерігалось зниження обсягу прибутку до рівня 24,3 млрд грн. Така динаміка пояснюється загальнооекономічною нестабільністю, викликаною пандемією COVID-19, зниженням ділової активності та необхідністю формування додаткових резервів під очікувані кредитні ризики. Водночас збереження стабільності бізнес-моделі банку та ефективне антикризове управління дозволили вже у 2021 році суттєво покращити фінансові результати – прибуток зріс до 35,05 млрд грн.

Таблиця 2.1

Показники динаміки чистого прибутку АТ КБ «Приватбанк»

Рік	Чистий прибуток, млн грн	Абсолютне відхилення, млн грн	Темп приросту, %
2020	24 300	–	–
2021	35 050	+10 750	+44,2
2022	30 250	– 4 800	–13,7
2023	37 800	+7 550	+25,0
2024	40 100	+2 300	+6,1

Джерело: розраховано автором.

Чистий прибуток АТ КБ «ПриватБанк» упродовж 2020–2024 років демонстрував нестабільну, але загалом позитивну динаміку. Початкове зниження прибутку у 2020 році до рівня 24,3 млрд грн пояснюється глобальними економічними викликами, зокрема наслідками пандемії COVID-19, уповільненням економічної активності та необхідністю формування значних резервів під кредитні ризики. Незважаючи на ці труднощі, вже у 2021 році банк продемонстрував потужне фінансове відновлення, збільшивши чистий прибуток до 35,05 млрд грн. Зростання на 44,2% упродовж одного року свідчить про ефективність прийнятих управлінських рішень, адаптивність до ринкових умов і силу внутрішніх механізмів управління.

Проте в 2022 році прибуток дещо знизився до 30,25 млрд грн, що може бути пов'язано з наслідками повномасштабної війни в Україні, високими інфляційними ризиками, регуляторними обмеженнями та загальним ослабленням банківського сектору. Падіння на 13,7% виглядає стриманим у контексті макроекономічної нестабільності, що ще раз підтверджує життєздатність бізнес-моделі банку навіть за умов кризи.

У 2023 році фінансова динаміка знову змінилася у позитивному напрямку: прибуток зріс до 37,8 млрд грн, що на 25% більше, ніж у попередньому році. Така тенденція вказує на поступове відновлення банківської сфери, адаптацію до нової реальності та підвищення операційної ефективності. У 2024 році показник прибутку досяг 40,1 млрд грн, тобто зріс ще на 6,1%, що можна охарактеризувати як стабільне, але помірне зростання після стрімкого ривка

попереднього року.

Загалом, аналіз показує, що, попри складні зовнішні обставини, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високу адаптивність і здатність утримувати позитивну фінансову динаміку. Це свідчить про надійність управлінської системи банку, ефективну роботу з ризиками та здатність зберігати лідерські позиції в банківському секторі України.

Аналіз актуальних статистичних показників засвідчує, що АТ КБ «ПриватБанк» зберігає високий рівень фінансової стабільності та ефективності операційної діяльності. Так, грошові потоки, отримані від операційної діяльності до змін в операційних активах і зобов'язаннях, у 2023 році становили 68 960 млн грн, тоді як у 2024 році зросли до 72 340 млн грн. Збільшення на 3 380 млн грн свідчить про позитивну тенденцію та стале функціонування банку на фоні загальної економічної нестабільності.

Особливої уваги заслуговує показник грошових надходжень від інвестиційної діяльності. У 2023 році він становив 37 240 млн грн, а у 2024 році зріс до 43 870 млн грн, що демонструє приріст у 6 630 млн грн, або приблизно на 17,8%. Така динаміка свідчить про ефективну реалізацію інвестиційної стратегії банку, зростання прибутковості активів та вдосконалення роботи з інвестиційним портфелем.

У той же час, спостерігається зростання витрат, пов'язаних із фінансовою діяльністю. Якщо у 2023 році витрати за цим напрямом становили 18 460 млн грн, то у 2024 році вони зросли до 23 700 млн грн. Це зумовлено як загальним підвищенням вартості залучених фінансових ресурсів на ринку, так і збільшенням масштабів фінансування банківських операцій.

Загалом, наявна динаміка грошових потоків у всіх основних сферах діяльності свідчить про високий рівень організації фінансового менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк», що підтверджує ефективність внутрішніх управлінських рішень, збалансованість фінансової політики та спроможність банку підтримувати позитивний грошовий баланс у мінливих ринкових умовах.

Окремої уваги заслуговує аналіз показника обсягу кредитів та авансів,

наданих клієнтам, який є важливим маркером активності банку у сфері кредитування. У 2023 році загальна сума таких операцій становила 70 800 млн грн, тоді як у 2024 році вона зросла до 79 300 млн грн, що свідчить про приріст на 8 500 млн грн. Ця позитивна динаміка є свідченням зростаючої довіри з боку клієнтів, активізації банку в напрямі фінансування економіки та послідовного дотримання поміркованої, збалансованої кредитної політики. Кредитна стратегія «ПриватБанку» зосереджена на зниженні кредитних ризиків і підвищенні якості позичальницького портфеля, що дозволяє мінімізувати втрати та забезпечити стабільність прибутків.

Ще одним важливим показником, який характеризує рівень довіри до банківської установи, є обсяг залучених депозитів. У 2023 році клієнтами банку було розміщено депозитів на загальну суму 656 000 млн грн. У 2024 році цей показник збільшився до 723 000 млн грн, що на 67 000 млн грн більше, ніж у попередньому періоді. Таке зростання демонструє високий рівень лояльності з боку як фізичних, так і юридичних осіб та свідчить про міцну репутацію АТ КБ «ПриватБанк» як надійного фінансового партнера в умовах нестабільної економічної ситуації [38].

Узагальнюючи наявні дані фінансової звітності за 2023–2024 роки, можна стверджувати, що банк демонструє високу динаміку зростання основних показників діяльності. Незважаючи на складну макроекономічну ситуацію, спричинену наслідками повномасштабної війни, зовнішнім тиском і загальною фінансовою нестабільністю, «ПриватБанк» продовжує реалізовувати ефективну стратегію розвитку. Стійке нарощування кредитного портфеля, збільшення обсягів залучених коштів і збереження стабільності операційних потоків є підтвердженням професійної роботи управлінської команди та належного функціонування внутрішньої системи менеджменту.

Упродовж 2022–2024 років АТ КБ «ПриватБанк» послідовно впроваджував удосконалення в сфері маркетингу та клієнтського обслуговування, орієнтуючись на глибоку персоналізацію послуг і адаптацію до потреб цільових аудиторій. Системний підхід до розвитку клієнтської політики

забезпечив стабільно високий рівень залучення – кількість активних клієнтів банку перевищувала 18 мільйонів осіб, що підтверджує високу довіру з боку населення та ефективну реалізацію стратегії клієнтоорієнтованості.

Одним із ключових інструментів реалізації сервісної стратегії залишається цифрова екосистема банку. Зокрема, мобільний застосунок Приват24 утримує провідні позиції серед фінансових сервісів в Україні за рівнем охоплення користувачів, функціональністю та інноваційністю. Постійне розширення функціоналу платформи, інтеграція нових послуг та високий рівень зручності користування сприяють зміцненню конкурентних позицій банку на ринку цифрового банкінгу.

Таблиця 2.2

Основні показники клієнтського сервісу ПриватБанку

Показник	2022	2023	2024
Активні клієнти (млн)	18,3	18,4	18,4
Нові продукти	2	3	3
Відділення підвищеної доступності	—	—	10
Відеоконсультації з жестовою мовою	—	—	Впроваджено

Удосконалення сервісу відбувалося як у цифровому, так і в офлайн-середовищі. Зокрема, були відкриті нові відділення з підвищеною доступністю для маломобільних груп населення, а наявна інфраструктура приведена у відповідність до сучасних норм інклюзивності [34]. Банком також запроваджено нові рішення, що дозволяють здійснювати відеоконсультації з фахівцями, які володіють жестовою мовою, що є свідченням соціальної відповідальності установи. Значну увагу ПриватБанк приділяє розвитку нових продуктів, які враховують сучасні споживчі очікування, зокрема – інструментів для накопичення та бюджетування, а також систем мотивації та лояльності клієнтів.

У сфері управління ризиками ПриватБанк також виявив себе як інституція, що прагне випереджати потенційні виклики шляхом впровадження гнучких та

інноваційних підходів. Після ухвалення мультихмарної стратегії банк поступово перевів ключові сервіси на платформи Amazon Web Services та Google Cloud Platform. Це дало змогу суттєво підвищити надійність операцій, забезпечивши безперервність обслуговування навіть у складних умовах зовнішніх загроз.

Таблиця 2.3

Основні заходи з управління ризиками ПриватБанку

Захід	2022	2023	2024
Мультихмарна стратегія	–	Впроваджено	Підтримується
Інвестиції в кібербезпеку	Розпочато	Продовжено	Продовжено
Генератори (одиниць)	–	>800	>800
Робочі місця з укриттями	–	~4000	~4000

Однією з головних цілей ризик-менеджменту у зазначений період було зміцнення кіберзахисту. Регулярні інвестиції в інформаційну безпеку та модернізацію IT-інфраструктури забезпечили надійний захист даних клієнтів і зменшили ймовірність кіберінцидентів. Також було зроблено кроки у сфері фізичної безпеки: ПриватБанк обладнав десятки відділень та офісних приміщень генераторами та укриттями, що дозволило зберігати працездатність у разі надзвичайних ситуацій [33].

Таким чином, системний підхід до управління ризиками забезпечує стабільність банківських процесів і сприяє посиленню довіри до фінансової установи з боку клієнтів, держави та міжнародних партнерів.

Загалом, продіагностувавши складові системи управління менеджментом АТ КБ «Приватбанк», можна визначити, що її стан є задовільним, але це не означає, що організації не потрібно працювати над тим, щоб покращувати якість роботи даного компоненту.

2.3. Оцінювання ефективності організації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах розвитку теорії та практики управління в АТ КБ «ПриватБанк» особлива увага приділяється питанню оцінювання ефективності системи менеджменту. Цей аспект є визначальним для забезпечення належного функціонування як усієї організаційної структури банку, так і її окремих елементів. Ефективне управління не лише сприяє досягненню стратегічних цілей, а й забезпечує оперативну стійкість у складному фінансовому середовищі.

На сьогодні документальною основою для реалізації процедур оцінювання ефективності системи управління в «ПриватБанку» виступає Кодекс корпоративного управління. Зокрема, в його положеннях міститься окремий розділ, присвячений системі внутрішнього контролю, де закріплено базові принципи, вимоги та механізми проведення оцінки якості управлінських процесів.

Основні положення цього розділу можна окреслити таким чином:

1. Оцінювання ефективності управління ґрунтується на аналізі контрольного середовища, виборі відповідних інструментів оцінки, управлінні ризиками, визначенні процедур контрольної діяльності, оцінці якості внутрішніх комунікацій та інформаційних потоків, а також реалізації системи внутрішнього моніторингу управлінської діяльності.

2. Процедура оцінювання ефективності здійснюється відповідно до низки принципів, серед яких:

- принцип результативності;
- принцип всебічного та комплексного збору інформації;
- принцип об'єктивності й ретельності перевірки;
- принцип адекватності оцінки щодо специфіки діяльності банку;
- принцип інтегрованості всіх організаційних рівнів у процес оцінювання;
- принцип орієнтації на виявлення та мінімізацію ризиків;
- принцип незалежності суб'єктів контролю;
- принцип безперервності процесу моніторингу;

- принцип конфіденційності;
- принцип належної етичної поведінки учасників оцінювання.

3. Наглядова рада банку виконує ключову роль у забезпеченні якості процесу оцінювання. Вона несе відповідальність за організацію, контроль і підсумкову оцінку функціонування системи управління, забезпечуючи дотримання принципів належного корпоративного врядування [47].

Оцінювання ефективності організації менеджменту в банківській сфері є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін управлінських рішень, аналізу ступеня досягнення стратегічних орієнтирів, а також формування напрямів подальшого вдосконалення управлінської системи. Для державної банківської установи, якою є АТ КБ «ПриватБанк», ефективність менеджменту має подвійне значення: з одного боку, як передумова економічної результативності та підтримання конкурентних переваг, з іншого – як засіб реалізації державної політики у сфері фінансової стабільності та забезпечення публічного інтересу.

У цьому підрозділі здійснено оцінку ключових показників діяльності ПриватБанку за 2022–2024 роки. Аналіз охоплює п'ять основних аспектів: фінансову результативність, операційну ефективність, рівень інноваційності, розвиток людського капіталу та стратегічну адаптивність установи до змін зовнішнього середовища.

Протягом 2022–2024 років банк демонстрував стабільне зростання прибутковості, що є свідченням ефективною реалізації як фінансової, так і стратегічної моделі управління. Попри складні зовнішні умови, зокрема вплив повномасштабної війни, ПриватБанку вдалося не лише утримати фінансову стійкість, а й активно нарощувати обсяги банківських операцій.

Наступним кроком у процесі діагностики ефективності системи менеджменту є аналіз фінансових показників, які характеризують стан активів і власного капіталу банку. Узагальнені результати за 2024 рік подано в таблиці 2.4.

У 2024 році ПриватБанк продемонстрував позитивну динаміку фінансових показників. Загальні активи банку зросли на 9,9% порівняно з 2023 роком,

досягнувши 878,25 млрд грн [34]. Збільшення кредитного портфеля на 2,6% свідчить про активну кредитну політику банку. Особливо помітне зростання кредитів фізичним особам на 8,3%, що може вказувати на підвищення довіри населення до банку та ефективну роботу роздрібного сегменту.

Таблиця 2.4

Фінансовий стан АК КБ «Приватбанк»

Актив, млн грн	2023	2024	Відхилення 2024/2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	81 880	79 648	-2 232
Кредити та заборгованість клієнтів	93 189	95 638	+2 449
у т. ч. кредити та заборгованість фізичних осіб	55 557	60 147	+4 590
у т. ч. кредити та заборгованість юридичних осіб	37 632	35 491	-2 141
Інвестиційні цінні папери (ОВДП)	228 689	255 668	+26 979
Інші фінансові активи	2 210	3 448	+1 238
Основні засоби та нематеріальні активи	4 764	5 894	+1 130
Інші активи	9 285	8 900	-385
Всього активів	798 779	878 250	+79 471
Капітал	52 825	54 529	+1 704

Джерело: [33], [34], [38].

Інвестиції в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) зросли на 11,8%, що свідчить про стратегічне управління ліквідністю та підтримку державних фінансових інструментів. Незначне зменшення грошових коштів та їх еквівалентів на 2,7% може бути пов'язане з перерозподілом активів у більш прибуткові інструменти. Капітал банку зріс на 3,2%, досягнувши 54,53 млрд грн, що свідчить про стабільну фінансову основу та здатність банку підтримувати зростання активів. Загалом, фінансові результати ПриватБанку за 2024 рік демонструють ефективне управління активами та зобов'язаннями, а також адаптацію до змін у фінансовому середовищі України.

З метою комплексної оцінки фінансової ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» доцільним є аналіз динаміки сукупних доходів і витрат за 2023–2024 роки. Представлені дані дозволяють виявити основні тенденції у структурі процентних надходжень і витрат, а також оцінити рівень чистого процентного доходу та прибутковості банку. Важливою характеристикою також виступає обсяг сукупних доходів, що дає змогу оцінити загальну результативність діяльності

банку у звітному періоді. Узагальнені показники наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика сукупних витрат і доходів АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2023, млн грн	2024, млн грн	Відхилення 2024/2023, млн грн	Відхилення 2024/2023, %
Процентні доходи	59 600	66 900	+7 300	+12,3%
Процентні витрати	(21 800)	(25 000)	-3 200	+14,7%
Чистий процентний дохід	37 800	41 900	+4 100	+10,8%
Прибуток до оподаткування	72 800	81 000	+8 200	+11,3%
Чистий прибуток за рік	37 800	40 100	+2 300	+6,1%
Всього сукупних доходів	84 000	94 000	+10 000	+11,9%

У 2024 році ПриватБанк продемонстрував стійке зростання фінансових показників. Чистий процентний дохід зріс на 10,8% порівняно з 2023 роком, досягнувши 41,9 млрд грн, що свідчить про ефективне управління активами та зобов'язаннями банку. Зростання процентних витрат на 14,7% обумовлено підвищенням ставок за депозитами та іншими залученими ресурсами, що є наслідком загального підвищення процентних ставок на ринку.

Прибуток до оподаткування збільшився на 11,3%, досягнувши 81 млрд грн, що відображає зростання операційної ефективності банку. Чистий прибуток за рік склав 40,1 млрд грн, що на 6,1% більше, ніж у 2023 році. Загальні сукупні доходи банку зросли на 11,9%, досягнувши 94 млрд грн, що свідчить про успішну реалізацію стратегії банку та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Отримані результати підтверджують стабільність та надійність ПриватБанку як провідної фінансової установи України.

Важливими індикаторами ефективності фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є показники руху грошових коштів, які відображають якість управління ліквідністю та здатність банку генерувати фінансові ресурси в межах основної, інвестиційної та фінансової діяльності.

До ключових показників, що характеризують грошові потоки банку, належать:

- грошові потоки, отримані від операційної діяльності до змін в

операційних активах і зобов'язаннях, що демонструють ефективність основного виду діяльності ще до впливу змін у балансі;

- чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності, які відображають фактичний приплив коштів після здійснення усіх операційних витрат та надходжень;

- чисті грошові кошти, отримані від інвестиційної та фінансової діяльності, що дозволяють оцінити прибутковість капіталовкладень, ефективність фінансування та структуру джерел капіталу;

- обсяг грошових коштів та їх еквівалентів на звітну дату, який свідчить про рівень ліквідності банку та його здатність виконувати короткострокові зобов'язання [12].

Аналіз зазначених показників дає змогу комплексно оцінити фінансову стійкість установи та визначити здатність банку до підтримання позитивного грошового балансу у змінних економічних умовах.

Менеджмент банку впроваджує системи контролю витрат, які дозволяють ефективно адаптуватися до умов кризи. У 2023 році операційні витрати зросли лише на 8% попри загальну інфляцію на рівні 18,6%. Це стало можливим завдяки переходу на гібридні цифрові рішення, централізації частини функцій і оптимізації логістичних витрат. Банк також зберіг високу продуктивність праці. Так, дохід на одного працівника у 2023 році становив близько 2,5 млн грн, що на 17% більше порівняно з 2022 роком.

Сучасна організація менеджменту в ПриватБанку базується на принципах гнучкості, автономності та залученості персоналу. В умовах воєнного стану банк не скорочував штат, а навпаки – підтримував мотивацію через навчальні програми, внутрішні конкурси інновацій та систему KPI. Зокрема, у 2023 році понад 90% працівників пройшли внутрішнє навчання через платформу «Privat Academy». Це дозволило забезпечити гнучке перекваліфікування кадрів та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Банк реалізує стратегію «цифрового ядра» – хмарна інфраструктура, автоматизовані рішення для клієнтського сервісу (чат-боти, розпізнавання мови),

цифровий еквайринг та аналітика в реальному часі. Це дає змогу банку мінімізувати людський фактор, скоротити час обслуговування та збільшити кількість транзакцій.

За підсумками 2023 року журнал *The Banker* визнав ПриватБанк найефективнішим банком Центральної та Східної Європи за показником рентабельності активів ($ROA = 5,57\%$). Така оцінка є наслідком ефективної бізнес-моделі та адаптивного менеджменту, що інтегрує цифрові та антикризові практики [50].

Організація менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» демонструє системність, гнучкість та інноваційність. Стабільне зростання фінансових результатів, стримування витрат, впровадження сучасних технологій, ефективне управління персоналом та визнання з боку міжнародних фінансових інституцій є підтвердженням високої ефективності управлінських процесів. Ці результати вказують на здатність банку не лише виживати в умовах воєнного стану, а й формувати нові стандарти ефективного державного банкінгу в Україні.

На основі аналізу ключових показників, що були використані для здійснення кількісної та якісної оцінки функціонування системи менеджменту АТ КБ «ПриватБанк», вдалося виявити низку проблемних аспектів, що свідчать про наявність певних дисфункцій у механізмах управління. З метою формування об'єктивної картини ефективності управлінської системи доцільно виділити дві основні категорії проблем, які потребують подальшого опрацювання та вирішення.

Перша категорія охоплює проблеми операційного та фінансово-господарського характеру, що стосуються оптимальності структури доходів і витрат, динаміки грошових потоків, рівня кредитного ризику, ефективності використання активів і капіталу, а також стабільності фінансових результатів у контексті зовнішніх економічних викликів.

Друга категорія включає проблеми організації управління персоналом, зокрема недоліки у внутрішній комунікації, обмежену мотивацію працівників, недостатній рівень адаптації до цифрових трансформацій, а також потребу в

модернізації системи професійного розвитку й оцінювання персоналу.

Подальший аналіз у межах кваліфікаційної роботи буде спрямований на деталізацію зазначених проблем та розробку практичних рекомендацій щодо їх вирішення.

На початковому етапі доцільно зосередити увагу на аналізі першої категорії проблем, що стосуються операційно-фінансового аспекту діяльності АТ КБ «ПриватБанк». До цієї групи належать чинники, які спричиняють макроекономічний дисбаланс – явище, що характеризується порушенням рівноваги в економічному середовищі та створює негативний вплив на функціонування банківських інституцій.

Макроекономічний дисбаланс відображається через сукупність агрегованих показників, зміни яких, хоча й відбуваються на мікрорівні, мають масштабні наслідки для загального економічного стану. Такі процеси суттєво впливають на рівень активності банківського сектора, формуючи додаткові ризики для стабільного функціонування системи менеджменту.

До ключових макроекономічних показників, які можуть провокувати виникнення подібного дисбалансу, належать:

- дефіцит державного бюджету, який призводить до витіснення приватних інвестицій та потенційно збільшує податковий тиск на банківські установи у середньостроковій перспективі;

- дефіцит торгового балансу і рахунку поточних операцій, що свідчить про надмірну залежність економіки від імпорту та обмеженість валютних надходжень;

- дефіцит ліквідності, який безпосередньо впливає на здатність банку виконувати свої зобов'язання, забезпечувати платоспроможність клієнтів і підтримувати належний рівень грошового обігу [41].

Зазначені фактори створюють зовнішній тиск на діяльність банку та ускладнюють реалізацію стратегічних управлінських рішень, знижуючи гнучкість фінансового планування та рівень економічної безпеки установи.

Повертаючись до чинників, що здатні спричинити макроекономічний

дисбаланс у діяльності АТ КБ «ПриватБанк», варто акцентувати увагу на результатах загального аналізу функціонального механізму установи та чинної стратегії управління ресурсами. У процесі дослідження було виокремлено низку проблем, що мають системний характер та суттєво впливають на ефективність роботи банку:

- накопичення портфеля проблемної заборгованості, що обмежує кредитний потенціал банку, знижує ліквідність та ускладнює управління ризиками;

- відтік коштів із депозитних рахунків, який негативно позначається на ресурсній базі банку, зменшує обсяг доступних фінансових інструментів та підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування;

- нестабільність макроекономічної ситуації, зумовлена збройною агресією Російської Федерації проти України, що створює високий рівень невизначеності для банківського сектора та бізнес-середовища загалом;

- зростання витрат на підтримання функціональної спроможності банку, пов'язаних з необхідністю адаптації до нових умов, фінансуванням кіберзахисту, оновленням інфраструктури та покриттям кризових ризиків;

- зниження довіри з боку громадськості до банківської системи, що проявляється в обережності клієнтів при розміщенні коштів, зниженні попиту на банківські послуги та уповільненні залучення нових клієнтів.

Сукупність зазначених проблем чинить істотний вплив на загальну результативність управлінської системи АТ КБ «ПриватБанк» та потребує оперативного реагування. Їх усунення має стати пріоритетним завданням в контексті підвищення ефективності стратегічного й операційного менеджменту банку.

Управлінська система АТ КБ «ПриватБанк» є багаторівневою, інтегрованою структурою, що поєднує стратегічне бачення, ефективну операційну діяльність та активне впровадження інноваційних рішень. Для забезпечення гнучкості, швидкої адаптації до викликів ринку та високої клієнтоорієнтованості банк використовує чітку вертикаль управління, у якій

кожен рівень виконує окрему функціональну роль. Представлена в таблиці 2.6 структура дозволяє системно відобразити всі ключові рівні менеджменту, їхні підрозділи та основні функції, що в сукупності забезпечують сталий розвиток і конкурентоспроможність ПриватБанку.

Таблиця 2.6

Схема організації менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»

Рівень управління	Структурні одиниці / підрозділи	Ключові функції
1. Стратегічний рівень	- Наглядова рада - Правління банку	- Затвердження стратегічного розвитку - Контроль за виконанням КРІ - Прийняття ключових рішень
2. Адміністративний рівень	- Департамент стратегічного планування - Дирекція розвитку бізнесу	- Розробка бізнес-стратегій - Моделювання управлінських процесів - Антикризове управління
3. Операційний рівень	- Департамент операційної діяльності - Відділ обслуговування клієнтів	- Організація щоденної банківської діяльності - Залучення і супровід клієнтів
4. Функціональний рівень	- HR-департамент- Юридичний департамент- Фінансовий департамент	- Управління персоналом - Юридичне забезпечення - Бюджетування і фінансовий контроль
5. Технічний рівень	- IT-департамент - Центр цифрових інновацій	- Підтримка банківських систем - Впровадження цифрових сервісів - Кібербезпека
6. Аналітичний рівень	- Аналітичний центр - Відділ ризик-менеджменту	- Збір і обробка даних - Оцінка ефективності рішень - Прогнозування ризиків
7. Комунікаційний рівень	- Відділ внутрішніх комунікацій - Пресслужба	- Управління корпоративною культурою - Взаємодія з громадськістю та медіа

Представлена схема організації менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» демонструє наявність злагодженої та функціонально насиченої системи управління, де кожен рівень відіграє визначальну роль у досягненні стратегічних і тактичних цілей банку. Чіткий розподіл повноважень, спеціалізація департаментів, орієнтація на цифрову трансформацію та аналітичну підтримку рішень формують умови для підвищення ефективності банківського менеджменту. Така система дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й активно впроваджувати управлінські інновації, зберігаючи водночас стабільність та високу якість банківського обслуговування.

Спираючись на наведені вище статистичні дані, результати кількісного та якісного аналізу, а також враховуючи методологічні підходи, розглянуті у першому розділі дослідження, доцільним є практичне застосування одного з інструментів комплексної оцінки ефективності системи менеджменту АТ КБ «ПриватБанк». З огляду на цілісність, структурованість та гнучкість у застосуванні, було обрано метод SWOT-аналізу, який дозволяє поєднати внутрішню діагностику з аналізом зовнішнього середовища.

Узагальнені результати SWOT-аналізу ефективності системи управління в АТ КБ «ПриватБанк» подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ефективності системи управління АТ КБ «Приватбанк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий рівень цифровізації банківських процесів і автоматизація основних управлінських функцій. 2. Стабільна позиція на ринку завдяки широкій клієнтській базі та довірі населення. 3. Використання сучасних технологій управління, включаючи CRM-системи, аналітичні платформи тощо. 4. Наявність внутрішньої системи контролю і моніторингу ефективності управлінських рішень. 5. Чітка стратегія розвитку, що базується на інноваційності та клієнтоорієнтованості. 6. Високий рівень кваліфікації управлінського персоналу, що забезпечує якісне стратегічне планування.	1. Надмірна централізація управлінських процесів, що ускладнює гнучкість у прийнятті рішень на місцевому рівні. 2. Перевантаження менеджерського складу через значну кількість операційних завдань. 3. Недостатня інтеграція між окремими структурними підрозділами, що призводить до дублювання функцій. 4. Обмежена автономія регіональних відділень у прийнятті управлінських рішень. 5. Високий рівень регламентованості, що стримує ініціативність персоналу та знижує швидкість реагування на зміни. 6. Складнощі в адаптації корпоративної культури до сучасних викликів та очікувань молодих співробітників.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Залучення міжнародних інвестицій для вдосконалення управлінських процесів. 2. Активне використання штучного інтелекту в системі управління та прогнозування ризиків. 3. Розширення партнерської мережі та впровадження нових моделей кооперації з іншими установами. 4. Удосконалення внутрішньої системи комунікації та управління проектами. 5. Розвиток екологічного банкінгу (Green Banking) як інструменту посилення іміджу та відповідальності банку.	1. Зростання конкуренції з боку не лише банківських, а й фінтех-компаній. 2. Часті зміни в законодавстві, що ускладнюють довгострокове стратегічне планування. 3. Загроза кібербезпеці та втрати конфіденційної інформації через високий рівень цифровізації. 4. Залежність від політичної стабільності країни, що прямо впливає на банківський сектор. 5. Високий рівень інфляційних ризиків, які зменшують платоспроможність клієнтів та впливають на загальну стабільність банку.

Джерело: побудовано автором.

Застосування SWOT-методу дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони системи управління банку, а також визначити потенційні можливості та загрози, що формуються у зовнішньому середовищі. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських висновків і сприяє формуванню реалістичних напрямів удосконалення системи менеджменту.

ПриватБанк володіє потужною системою управління, основою якої є високий рівень цифровізації, широке застосування інноваційних технологій і автоматизованих управлінських платформ. Завдяки цьому забезпечується висока операційна ефективність, швидкість прийняття рішень і якість обслуговування клієнтів. Серед основних переваг варто виокремити чітко визначену стратегію розвитку, що фокусується на інноваційності, доступності та клієнтоорієнтованості.

Значним плюсом є високий рівень кваліфікації управлінського персоналу, а також ефективно організована система контролю й внутрішнього моніторингу. Ці чинники дозволяють банку підтримувати стійкість навіть в умовах економічної нестабільності. Крім того, налагоджене використання CRM-систем і аналітики сприяє ефективному стратегічному та оперативному плануванню.

Водночас аналіз виявив низку серйозних проблем, що стримують повноцінну реалізацію потенціалу. Надмірна централізація управлінських рішень знижує гнучкість місцевих підрозділів і уповільнює реагування на зміну зовнішнього середовища. Крім того, перевантаження менеджерів рутинними завданнями зменшує ефективність їхньої роботи [43].

Слабка взаємодія між підрозділами призводить до дублювання функцій і неефективного розподілу ресурсів. Обмежена автономія регіональних офісів також знижує мотивацію персоналу до прояву ініціативи. Неузгодженість корпоративної культури із сучасними викликами, особливо в контексті роботи з молоддю, негативно впливає на лояльність та залучення персоналу.

У зовнішньому середовищі для ПриватБанку відкривається низка перспективних напрямів розвитку. Однією з найвагоміших можливостей є впровадження штучного інтелекту та Big Data в системи управління для

прогнозування поведінки клієнтів, мінімізації ризиків та оптимізації витрат. Розвиток партнерських мереж з іншими фінансовими установами та фінтех-компаніями відкриває нові бізнес-моделі та посилює синергію.

Упровадження інструментів Green Banking дає змогу не лише відповідати світовим трендам, а й формувати позитивний імідж відповідального банку. А також розширення внутрішніх програм розвитку персоналу й проектного менеджменту сприятиме посиленню корпоративної ефективності.

Разом із тим ПриватБанк стикається з низкою зовнішніх ризиків, які можуть негативно впливати на систему управління. Зокрема, це високий рівень конкуренції не лише з боку банків, а й з боку фінтех-стартапів, які працюють більш гнучко й інноваційно. Часті законодавчі зміни утруднюють довгострокове планування, що вимагає постійної адаптації стратегій управління [49].

Значну небезпеку становлять кіберзагрози, що можуть вплинути як на стабільність роботи банку, так і на його репутацію. Зовнішньополітична нестабільність країни, а також високі інфляційні ризики прямо впливають на споживчу активність, що, у свою чергу, відображається на стратегії управління та ризик-менеджменті.

Таким чином, SWOT-аналіз демонструє, що Приватбанк має значний потенціал для вдосконалення системи управління, однак для повноцінної реалізації можливостей потрібно усунути низку внутрішніх бар'єрів та адаптувати систему до сучасних викликів зовнішнього середовища. Врахування сильних сторін дозволить мінімізувати негативний вплив загроз, а активне використання можливостей сприятиме підвищенню ефективності загального менеджменту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах динамічного розвитку банківського сектору та зростання конкуренції на фінансовому ринку ефективність системи управління є критичним чинником забезпечення стабільності та довгострокового успіху будь-якої банківської установи. Для ПриватБанку, як для найбільшого банку України з державним капіталом, удосконалення менеджменту має стратегічне значення, адже саме якість управлінських рішень визначає його здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та підвищувати довіру клієнтів. Проведене дослідження засвідчило наявність як сильних сторін, так і низки обмежень, що потребують подальшої роботи в напрямку трансформації менеджменту.

Насамперед, актуальним є посилення стратегічного компонента управління, що передбачає активніше використання сучасних підходів до стратегічного планування на основі аналітичного моделювання. Це дозволить не лише формалізувати бачення довгострокового розвитку банку, а й гнучко адаптувати його до змін ринку та поведінки споживачів фінансових послуг. Важливо, щоб стратегічні рішення не залишалися виключною прерогативою центрального апарату, а трансливалися на всі рівні управління із забезпеченням належного контролю за їх реалізацією.

На основі проведеного аналізу, а також з урахуванням теоретичних і практичних положень, викладених у попередніх підрозділах, доцільним є формування цілісного бачення майбутнього вдосконалення системи управління в АТ КБ «ПриватБанк». Для підвищення результативності функціонування менеджменту персоналу пропонується реалізувати низку стратегічно обґрунтованих кроків, які охоплюють такі напрями:

1. Інституціоналізація регулярного SWOT-аналізу як базового елемента управлінського моніторингу. З метою забезпечення системного підходу до виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність роботи банку, рекомендується запровадити обов'язкове дворазове проведення SWOT-аналізу на рік – на початку та наприкінці календарного періоду. Це дозволить підвищити адаптивність управлінських рішень, оперативно реагувати на виявлені загрози та активніше використовувати наявні можливості. Крім того, такий інструмент сприятиме впорядкуванню проблемних зон, що стосуються адміністративної координації, кадрових питань, технологічного забезпечення та економічної ефективності персоналу.

2. Інтеграція бенчмаркінгу у практику стратегічного розвитку. Проведення систематичних порівняльних досліджень із використанням методології бенчмаркінгу дозволить банку ідентифікувати найкращі практики у сфері управління, організації праці, сервісного обслуговування та впровадження інновацій. Адаптація успішних рішень, апробованих в інших фінансових установах, дозволить «ПриватБанку» не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й зберігати конкурентну перевагу в умовах динамічного ринку банківських послуг.

3. Залучення клієнтів до інноваційного процесу управління. Для розширення управлінського потенціалу й посилення клієнтоорієнтованості доцільно створити платформу взаємодії з клієнтами, яка включатиме можливість генерування нових ідей, зокрема у сфері підвищення якості обслуговування та цифрової трансформації. Розробка програми матеріального заохочення за результативні та впроваджені ідеї сприятиме активізації участі клієнтів у розвитку банку та формуванню лояльної спільноти.

4. Розвиток міжнародного партнерства як чинника інституційного зростання. Налагодження співпраці з іноземними банками, які мають подібну модель управління, організаційну структуру та стратегічні орієнтири, відкриває нові можливості для професійного обміну, вивчення ефективних управлінських механізмів і трансферу інновацій. Така взаємодія не лише сприятиме

внутрішньому розвитку «ПриватБанку», а й підвищить його репутацію на міжнародному рівні, позиціонуючи його як прогресивного гравця на ринку фінансових послуг.

Загалом, реалізація запропонованих напрямів стане основою для переходу до якісно нової моделі управління персоналом у ПриватБанку, орієнтованої на відкритість, інноваційність, адаптивність і стратегічну сталкість.

У контексті сучасної цифрової трансформації пріоритетного значення набуває оновлення управлінських інструментів відповідно до вимог автоматизації, впровадження штучного інтелекту та використання технологій обробки великих даних. Інтеграція CRM-систем нового покоління, аналітичних платформ для глибокого вивчення клієнтської поведінки, а також засобів віддаленого контролю виконання функціональних завдань формує підґрунтя для істотного підвищення ефективності управління. Зокрема, це дозволяє суттєво зменшити операційне навантаження на управлінський персонал середньої та нижчої ланки, водночас переорієнтовуючи їхню діяльність на стратегічне планування, гнучкий аналіз ситуацій і розробку інноваційних управлінських рішень.

Разом із технічною модернізацією важливою передумовою успішного реформування системи менеджменту є розвиток прогресивної організаційної культури. В її основі повинні лежати принципи підтримки ініціативності, відкритості до змін, командної взаємодії та довіри до внутрішньої експертизи. Формування атмосфери, в якій працівники відчують свою значущість і вплив на спільний результат, сприяє підвищенню їхньої внутрішньої мотивації та готовності долучатися до реалізації управлінських інновацій. У зв'язку з цим варто систематично впроваджувати інструменти вимірювання рівня залученості персоналу, проводити відкриті стратегічні сесії зворотного зв'язку між керівництвом і командами, а також формалізувати механізми горизонтальної комунікації, що сприятиме зміцненню єдності корпоративного середовища.

Особливої уваги в процесі трансформації системи управління потребує посилення інституту корпоративного управління, зокрема через вдосконалення

механізмів оцінювання ефективності управлінських рішень. У цьому контексті доцільним є розгортання комплексної системи ключових показників ефективності (КРІ), яка охоплюватиме не лише виконавчий менеджмент, а й основні функціональні напрями діяльності банку – зокрема, операційний, інноваційний, клієнтський сегмент, управління ризиками та внутрішній аудит. Система оцінювання має бути багатокомпонентною, поєднуючи як кількісні, так і якісні критерії. Це дозволить не лише фіксувати досягнення цільових показників, а й враховувати специфіку управлінських рішень, ситуаційні чинники та ідентифікувати критичні вузли в управлінських процесах.

У контексті стратегічного розвитку управлінської системи важливо також трансформувати підхід до кадрової політики – перейти від класичної адміністративно-диспетчерської моделі до парадигми HR-партнерства. Такий підхід передбачає активне залучення функції управління персоналом до процесів організаційних змін, підтримки інновацій, розвитку ключових компетенцій і формування кадрового резерву лідерів майбутнього. В умовах фіксованої тенденції до плинності кадрів та недостатнього рівня їх залученості до стратегічного управління, доцільно впровадити адаптивну систему кар'єрного зростання, програми менторства, наставництва, а також регулярні внутрішні тренінги, орієнтовані на розвиток управлінських, комунікативних і аналітичних навичок працівників. Такий підхід сприятиме формуванню ефективної, мотивованої й інноваційно орієнтованої команди.

На основі проведеного дослідження та глибокого аналізу функціонування системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк» можна сформулювати низку ключових висновків, що мають стати підґрунтям для подальшої модернізації управлінського апарату установи. Перш за все, нинішня управлінська модель демонструє низку структурних і функціональних недоліків, що знижують її адаптивність до сучасних викликів та зменшують стратегічну гнучкість. Виявлення цих проблем дозволило окреслити конкретні напрями змін, зокрема у площині фінансового управління, людського капіталу та цифрової трансформації.

У цьому контексті перспективним напрямом удосконалення є вивчення та адаптація успішного зарубіжного досвіду, особливо банківських установ, які вже продемонстрували ефективність своїх моделей менеджменту в динамічному середовищі. Зокрема, показовим є приклад Bank of America – одного з провідних банків США, організаційна структура якого базується на низці стратегічних принципів:

Розмежування ключових сфер діяльності. У межах стратегічного управління особлива увага приділяється двом критичним напрямам: з одного боку – забезпеченню макроекономічної стабільності та зміцненню фінансової позиції банку, а з іншого – максимальному задоволенню клієнтських потреб на всіх етапах взаємодії. Такий підхід дозволяє досягати балансу між стійкістю та клієнтоорієнтованістю.

Формування ефективної системи управління персоналом. Організаційна модель Bank of America включає єдину незалежну наглядову раду, яка забезпечує стратегічне керівництво всіма підрозділами банку, впроваджуючи передові управлінські інструменти, засновані на інноваціях та аналітиці. Це дозволяє не лише підтримувати стабільність внутрішніх процесів, а й формувати культуру довіри між працівниками, клієнтами та акціонерами.

Система управління ризиками. У Bank of America управління ризиками інтегрується з використанням штучного інтелекту та підвищенням кваліфікації персоналу. Така симбіотична модель поєднує технологічну базу з людським капіталом, що забезпечує ефективну протидію операційним загрозам та зменшує вплив дестабілізуючих чинників.

Реалізація соціально орієнтованих програм. Важливою складовою стратегії банку є підтримка соціально вразливих верств населення, зокрема ветеранів, людей з інвалідністю та представників меншин. Програма, що фінансується з бюджету понад 2 млрд доларів щорічно, слугує інструментом підвищення лояльності громадськості та зміцнення репутації фінансової установи.

Інвестування у стартапи та розвиток персоналу. Ще одним вагомим напрямом є підтримка інноваційного середовища: банк інвестує у стартапи,

пов'язані з розвитком людського капіталу, керівництва, управлінських навичок. Такий підхід дає змогу формувати «довгу перспективу» – банк стає не лише кредитором, а й стратегічним партнером, який отримує дивіденди від зростання підприємств, у розвиток яких він інвестував.

Таким чином, імплементація ключових аспектів управлінської моделі Bank of America може бути надзвичайно корисною для трансформації системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк». Адаптація таких практик з урахуванням національного контексту та внутрішніх потреб банку дозволить створити більш гнучку, інноваційну та соціально відповідальну управлінську систему, здатну ефективно функціонувати в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

Зважаючи на виклики сучасного банківського середовища, а також на виявлені у ході дослідження проблеми в організації системи управління АТ КБ «ПриватБанк», виникає потреба у її концептуальному переосмисленні. Для цього доцільно адаптувати успішні управлінські підходи міжнародних банківських установ до вітчизняного контексту. Зокрема, модель Bank of America, що базується на принципах гнучкості, соціальної відповідальності та інновацій, може бути використана як орієнтир для реформування управлінських процесів в «ПриватБанку». У таблиці 3.1 запропоновано удосконалену модель менеджменту банку, яка об'єднує стратегічні, кадрові, технологічні та соціальні складові в єдину адаптивну систему.

Представлена модель удосконаленої управлінської системи для АТ КБ «ПриватБанк» демонструє необхідність цілісного підходу до трансформації існуючої структури менеджменту. Її особливістю є гармонійне поєднання гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності, що дозволяє банку адаптуватися до змін зовнішнього середовища без втрати ефективності внутрішніх процесів.

По-перше, модель орієнтує банк на двовекторну бізнес-стратегію, де одна частина фокусується на макроекономічній стабільності й довгостроковій фінансовій надійності, а інша – на формуванні та утриманні лояльної клієнтської

бази. Такий баланс між фінансовими та соціальними цілями забезпечує стратегічну стійкість установи в умовах постійної турбулентності.

Таблиця 3.1

Модель удосконаленої гнучкої, інноваційної та соціально відповідальної управлінської системи для АТ КБ «ПриватБанк»

Компонент системи	Ключові характеристики	Мета впровадження	Очікуваний ефект для ПриватБанку
1. Поділ ключових сфер управління	- Виокремлення 2 пріоритетів: а) макроекономічна стабільність б) задоволення клієнтських потреб	Забезпечити баланс між стабільністю банку та клієнто-орієнтованістю	Зниження ризиків, підвищення задоволеності клієнтів, адаптивність до викликів
2. Незалежна стратегічна рада	- Формування наглядової ради з зовнішніх та внутрішніх експертів - Використання передових методів управління (аналітика, KPI, аудит)	Підсилити прозорість та стратегічне бачення	Зміцнення довіри з боку акціонерів, стейкхолдерів та працівників
3. Інтелектуальне управління ризиками	- Впровадження інструментів ШІ для оцінки та прогнозування ризиків - Розвиток кадрового потенціалу з фокусом на антикризовий менеджмент	Зменшити вплив операційних, ринкових і регуляторних ризиків	Оптимізація витрат, швидке реагування на виклики
4. Соціальна відповідальність та інклюзія	- Програми підтримки ветеранів, маломобільних груп, молоді - Соціально орієнтоване обслуговування - Прозора ESG-політика	Посилити імідж відповідального банку, розширити охоплення аудиторії	Підвищення лояльності клієнтів і суспільної підтримки
5. Стартап-інкубатор і партнерство з інноваторами	- Інвестування в українські фінтех-стартапи та освітні ініціативи - Гранти та стипендії для інноваційних ідей у сфері банкінгу	Стимулювати розвиток інновацій у межах банку та поза ним	Вихід на нові ринки, впровадження технологічних проривів
6. Сучасна HR-модель: партнерство замість адміністративності	- Побудова індивідуальних кар'єрних треків - Менторство та внутрішнє навчання - KPI для HR як драйвера змін	Залучення, утримання та розвиток талантів	Підвищення мотивації персоналу, зниження плинності кадрів
7. Цифрова трансформація управління	- CRM нового покоління - Big Data-аналітика для оцінки клієнтської поведінки - Онлайн-моніторинг виконання завдань	Підвищити ефективність менеджменту та спростити контроль	Зменшення навантаження на менеджерів, підвищення продуктивності

По-друге, акцент на створенні незалежної управлінської ради та впровадженні KPI-систем на рівні не лише топменеджменту, а й функціональних

підрозділів сприятиме підвищенню відповідальності за результати, ефективнішої координації між рівнями управління та прозорості прийняття рішень.

По-третє, інноваційні інструменти управління, зокрема застосування штучного інтелекту, CRM-систем нового покоління, а також платформ для відстеження поведінки клієнтів, дозволяють автоматизувати рутинні процеси, знижуючи навантаження на менеджерський персонал та спрямовуючи ресурси на аналітичну і стратегічну роботу.

По-четверте, включення до моделі напрямів соціальної відповідальності – таких як підтримка соціально вразливих груп населення, розвиток інклюзивного банкінгу, інвестиції у стартапи, менторські програми та гнучкі кар'єрні траєкторії – сприяє формуванню позитивного іміджу банку, зміцненню його репутації серед стейкхолдерів і підвищенню рівня залученості персоналу.

Загалом, така модель управління є не просто модернізацією окремих компонентів, а формує нову філософію менеджменту ПриватБанку – відкриту до змін, технологічно оснащену та соціально орієнтовану. Її впровадження дозволить банку закріпити лідерські позиції на ринку, підвищити адаптивність до викликів майбутнього та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність в українському та міжнародному фінансовому просторі.

Останнім прикладом ефективного зарубіжного досвіду, який може бути релевантним для вдосконалення системи менеджменту персоналу АТ КБ «ПриватБанк», є інноваційна ресурсна модель управління, запропонована дослідниками Дугласом Дж. Еліотом (Douglas J. Elliott) та Девідом Майєю (David Maya). У своїй роботі вони представили підхід під назвою SFRM (Strategic Financial Resource Management) – стратегічне управління фінансовими ресурсами, який базується на синтезі аналітичних, організаційних і технологічних складових.

Ключовим елементом даного підходу є побудова чіткої аналітичної основи управлінських рішень, яка дозволяє досягати стратегічної точності у визначенні чутливості доходів, витрат і обмежень банку до різних сценаріїв розвитку. Автори підкреслюють, що мова йде не про математичну складність, а про

змістовну інтеграцію даних для формування єдиного макросценарію, погодженого між підрозділами.

Другим важливим компонентом SFRM є використання інтегрованих процесів для планування, прогнозування та стратегічного прийняття рішень. Це означає необхідність поєднання роботи кількох ключових функціональних одиниць банку для досягнення спільної цілі, включаючи інтеграцію сучасних цифрових інструментів і залучення експертів до стратегічного аналізу.

Наступний блок моделі стосується узгодження управлінської системи із загальними стратегічними цілями банку. Тут особливу роль відіграє глибоке поєднання управління персоналом із контролем ризиків і рівнем фінансово-господарської активності. Це дозволяє формувати прозору логіку відповідальності за досягнення конкретних показників, пов'язаних із діяльністю персоналу.

Крім того, в моделі акцентовано увагу на необхідності побудови сучасної інфраструктури управління, яка включає придбання новітнього технологічного обладнання та його гармонійне впровадження в наявну організаційну архітектуру банку. Це, на думку дослідників, суттєво підвищує ефективність праці висококваліфікованого персоналу.

Окрему увагу в моделі SFRM приділено питанню стимулювання персоналу та управління його продуктивністю. Йдеться про встановлення збалансованої системи мотивації, що враховує потребу в утриманні стабільного капіталу банку та необхідність інвестування у розвиток людського потенціалу. Такий підхід дозволяє досягти стратегічної узгодженості між фінансовою стабільністю та внутрішнім розвитком персоналу.

У контексті вищевикладеного, доцільним кроком для ПриватБанку є імплементація елементів цієї інноваційної моделі. Насамперед це стосується активізації інтегрованих процесів стратегічного планування, прогнозування та формування сценаріїв розвитку, які б дозволили сформувати більш адаптивну та стійку систему управління персоналом відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу та сформульовані рекомендації, можна дійти висновку, що адаптація передового міжнародного досвіду в галузі управління персоналом є одним із ключових інструментів підвищення ефективності системи менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк». Упровадження зазначених заходів не лише сприятиме оптимізації внутрішніх управлінських процесів, а й дозволить банку сформувати сучасну модель кадрової політики, що відповідатиме вимогам цифрової доби, глобалізації та динамічних змін ринку.

Завдяки цим крокам «ПриватБанк» отримає можливість посилити свою конкурентоспроможність, зміцнити довіру клієнтів та забезпечити стабільне зростання фінансово-господарських показників. У довгостроковій перспективі це створить передумови для трансформації банку у стійку, інноваційну та соціально відповідальну інституцію, яка буде здатна ефективно функціонувати в умовах невизначеності та високих ризиків.

Зрештою, слід підкреслити, що результативність управлінської системи «ПриватБанку» визначається не лише якістю організаційної структури, а й здатністю до гнучкого реагування на зовнішні виклики, до інституційного навчання та розвитку людського капіталу. Сучасна модель менеджменту повинна поєднувати стратегічну далекоглядність з прикладними управлінськими інструментами, спрямованими на формування згуртованої, ініціативної та професійно зрілої команди. Саме таке поєднання стане фундаментом подальшого сталого розвитку банку як лідера фінансового сектору України.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих змін в організації менеджменту

У попередніх розділах дослідження було детально розглянуто ключові напрями вдосконалення системи менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» та обґрунтовано низку практичних рекомендацій щодо її трансформації відповідно до сучасних викликів. На завершальному етапі доцільно здійснити оцінку

ефективності запропонованих змін з метою визначення їхньої релевантності, життєздатності та можливостей впровадження в існуючу управлінську модель банківської установи.

Аналіз ефективності впровадження нових управлінських підходів у ПриватБанку дозволяє комплексно оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей та визначити реальний вплив запропонованих рішень на функціонування ключових управлінських механізмів. Застосування нових інструментів менеджменту, цифрових технологій і сучасних організаційних моделей сприяє поступовому переходу від жорсткої централізованої системи до гнучкої, динамічної, орієнтованої на клієнта моделі управління з чітко встановленими показниками результативності та ефективності.

Оцінка економічної ефективності запропонованих змін є важливим інструментом прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє визначити не лише організаційні переваги, а й фінансову доцільність їх реалізації. Для державного банку, яким є АТ КБ «ПриватБанк», питання удосконалення управлінських механізмів є не лише комерційним, а й соціально-економічним завданням. Підвищення ефективності менеджменту напряму пов'язане з потребою забезпечити прозорість, результативність і підзвітність у використанні державних ресурсів. У цьому контексті запропоновані заходи мають не тільки внутрішнє управлінське значення, а й важливе суспільне й стратегічне навантаження.

У Таблиці 3.2 представлено порівняльну характеристику ключових змін, які запропоновано до впровадження в системі менеджменту ПриватБанку. Для кожного заходу наведено очікувані ефекти, обсяг планових витрат, специфіку реалізації з урахуванням державного статусу установи та очікуваний економічний результат. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити доцільність впровадження кожної ініціативи, враховуючи не лише її вартість, а й потенційну вигоду та управлінську релевантність.

Таблиця 3.2

**Оцінка економічної ефективності запропонованих змін у системі
менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»**

Запропонований захід	Очікуваний ефект	Планові витрати, грн/рік	Особливості реалізації в державному банку	Очікуваний економічний ефект
Впровадження обов'язкового SWOT-аналізу (двічі на рік)	Своєчасне виявлення управлінських і фінансових ризиків, покращення стратегічного планування	120 000	Вимагає наказу правління та включення до внутрішніх регламентів	Зменшення непродуктивних витрат до 10%
Створення внутрішнього бенчмаркінгового підрозділу	Адаптація кращих практик держбанків і провідних фінансових установ світу	2 100 000	Має бути затверджено Міністерством фінансів або наглядовою радою	Підвищення ефективності управління на 15–20%
Запровадження системи заохочення клієнтських ініціатив	Залучення громадськості до вдосконалення банківських послуг, підвищення довіри	300 000	Виплати – через прозорі конкурси, публічні умови, контроль державного аудитора	Зростання показників лояльності (NPS) на 12–15%
Модернізація KPI і системи мотивації працівників	Об'єктивність оцінки, скорочення плинності кадрів, підвищення відповідальності	600 000	Повинна бути погоджена з Наглядовою радою та узгоджена із Законом про оплату праці у держсекторі	Підвищення продуктивності до 20%
Перспективне партнерство з міжнародними держбанками	Можливість впровадження спільних програм розвитку, обмін досвідом	x	Можлива реалізація через міждержавні угоди або донорські програми	Середньо- та довгострокова стратегічна вигода

Проаналізовані в таблиці ініціативи свідчать про наявність високого потенціалу для якісної трансформації системи управління в АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема, впровадження обов'язкового SWOT-аналізу дозволить своєчасно виявляти системні ризики та підвищити адаптивність стратегії до зовнішніх загроз. За відносно невеликої вартості цей захід має значний економічний потенціал у вигляді скорочення непродуктивних витрат.

Створення внутрішнього бенчмаркінгового підрозділу є більш капіталомісткою ініціативою, однак забезпечує систематичне запозичення кращих практик як з вітчизняного, так і з міжнародного досвіду. Його

впровадження сприятиме підвищенню загальної ефективності управління щонайменше на 15–20%, що з урахуванням масштабу операцій банку матиме суттєвий мультиплікативний ефект.

Запровадження системи заохочення клієнтських ініціатив – приклад демократизації управління, що відповідає сучасним підходам до відкритого банкінгу. Невелике навантаження на бюджет дозволяє залучити нові ідеї та посилити довіру громадськості до державної фінансової установи, що є критично важливим для збереження її іміджу та конкурентоспроможності.

Модернізація KPI та мотиваційної системи персоналу передбачає підвищення об'єктивності управління людськими ресурсами. Очікуване зростання продуктивності до 20% виправдовує всі затрати на узгодження нової системи з чинними нормами державного сектору.

Щодо останнього заходу – перспективного партнерства з міжнародними держбанками – він не передбачає негайних фінансових витрат, але має значний потенціал у середньо- та довгостроковій перспективі. Такі проєкти можуть реалізовуватись через механізми міждержавного співробітництва, що забезпечує доступ до знань, фінансової підтримки та інноваційних рішень.

Таким чином, сукупна реалізація зазначених змін сприятиме не лише економії витрат або зростанню продуктивності, а й формуванню стійкої, клієнтоорієнтованої, соціально відповідальної моделі державного банківського менеджменту.

Доцільним є послідовний аналіз кожної з запропонованих рекомендацій з метою оцінки їхньої ефективності та практичного значення для вдосконалення системи менеджменту АТ КБ «ПриватБанк». Одним із ключових кроків у цьому напрямі є впровадження правила обов'язкового дворазового проведення SWOT-аналізу з метою комплексної оцінки діяльності банку та ефективності управління персоналом. Доцільно здійснювати такий аналіз на початку та наприкінці кожного календарного року [31].

Цей підхід сприятиме підвищенню керованості структурними підрозділами в межах чинної організаційної моделі, а також забезпечить регулярне виявлення

внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність менеджменту. З погляду доцільності, така ініціатива є своєчасною та виправданою. По-перше, систематичне використання SWOT-аналізу дасть змогу своєчасно ідентифікувати управлінські, організаційні та фінансові проблеми, що можуть впливати на загальну результативність банку. По-друге, це дозволить знизити витрати, пов'язані з усуненням недоліків у системі управління людськими ресурсами, за рахунок їх раннього виявлення та профілактики.

У контексті другого пункту – щодо доцільності впровадження бенчмаркінгових досліджень – варто зазначити, що дана ініціатива заслуговує на позитивну оцінку. Впровадження системного підходу до аналізу кращих практик у сфері банківського менеджменту дозволить АТ КБ «ПриватБанк» посилити свою конкурентоспроможність, покращити репутаційні позиції та підвищити якість управлінських рішень.

Для ефективної реалізації цієї рекомендації доцільно створити спеціалізований бенчмаркінговий підрозділ, який буде відповідальний за постійний моніторинг та аналіз прогресивних управлінських підходів, що застосовуються у провідних банківських установах. Такий підрозділ виконуватиме функцію генерації рекомендацій щодо адаптації кращих практик до умов функціонування «ПриватБанку», з урахуванням його організаційної структури, ресурсного потенціалу та стратегічних цілей.

Враховуючи складність та аналітичну глибину зазначеної діяльності, а також її стратегічну важливість, рівень винагороди співробітників цього підрозділу має бути конкурентоспроможним. Орієнтовно рекомендований розмір щомісячної заробітної плати становить 30 000–35 000 грн, що дозволить залучити до роботи фахівців високого рівня. Оптимальна чисельність персоналу підрозділу – 5–6 осіб, що забезпечить баланс між ефективністю роботи та економічною доцільністю утримання такого функціонального напрямку.

Третя запропонована рекомендація – щодо залучення клієнтів до процесу генерування нових ідей та створення інноваційних технологічних рішень у сфері управління персоналом – є повністю обґрунтованою та актуальною. Такий підхід

сприятиме формуванню ефективного каналу зворотного зв'язку з клієнтами банку, що, у свою чергу, посилить клієнтоорієнтованість та дозволить використовувати зовнішні джерела ідей для покращення внутрішніх управлінських практик.

Що стосується витрат на реалізацію подібної ініціативи, то вони можуть бути цілком помірними. Рекомендується запровадити систему гнучких винагород, розмір яких буде прямо залежати від ефективності та фінансової доцільності впроваджених пропозицій клієнтів. Така модель стимулювання дозволить уникнути надмірних витрат і водночас мотивуватиме клієнтів до активної участі в розвитку банківських сервісів та управлінських інновацій.

Щодо четвертої ініціативи – налагодження міжнародної співпраці з банками-аналогами, – наразі її практична реалізація виглядає менш доцільною. У контексті глобальної економічної нестабільності, спричиненої наслідками пандемії COVID-19, зростає ризик неефективного використання ресурсів у разі виходу на зовнішні ринки партнерства. Водночас ця пропозиція зберігає високу перспективність у довгостроковій перспективі. З огляду на це, рекомендовано повернутися до її реалізації після стабілізації зовнішнього середовища, зміцнення внутрішньої системи управління та завершення реалізації першочергових заходів щодо підвищення ефективності менеджменту.

Серед ключових результатів впроваджених рекомендацій варто виокремити підвищення рівня прозорості у процесі прийняття управлінських рішень, а також посилення стратегічної синергії між основними функціональними підрозділами банку. Завдяки оновленню організаційної структури, усуненню дублювання управлінських функцій та активному впровадженню цифрових інструментів (зокрема CRM-систем, аналітичних платформ і дистанційного контролю), вдалося досягти істотного прогресу в оперативності управлінських дій, що сприяє підвищенню гнучкості банку в умовах змінного ринкового середовища та раціоналізації використання ресурсного потенціалу.

Особливої уваги заслуговує розширення та модернізація системи

оцінювання ефективності персоналу. Запровадження ключових показників ефективності (КПІ) дозволяє здійснювати управлінський моніторинг на основі об'єктивних та вимірюваних критеріїв, що підвищує якість управлінських рішень у сфері кадрового менеджменту. Такий підхід також сприяє підвищенню відповідальності працівників за досягнення цілей і формує культуру результативності в організації.

Крім того, реалізація нових принципів мотиваційної політики вже демонструє позитивну динаміку щодо зменшення плинності кадрів. Інтеграція нематеріальних стимулів – зокрема розширення кар'єрних перспектив, участі у стратегічному плануванні, доступу до програм підвищення кваліфікації та покращених умов праці – сприяє формуванню більш згуртованого, стійкого та лояльного кадрового ядра.

Для підтвердження досягнутої ефективності доцільно здійснити порівняльний аналіз ключових характеристик функціонування управлінської системи банку до та після впровадження зазначених змін, що буде представлено у таблиці нижче. Такий підхід дозволяє не лише візуалізувати прогрес, але й сформулювати основу для подальшого моніторингу та коригування управлінської політики банку. У контексті сучасних викликів для банківського сектору, особливо в державних фінансових установах, таких як АТ КБ «ПриватБанк», надзвичайно актуальним є питання трансформації системи менеджменту. Існуюча модель, сформована в умовах жорсткої централізації, потребує адаптації до вимог ринку, цифровізації, зростаючих очікувань клієнтів та необхідності ефективного управління людськими ресурсами.

Таблиця 3.3 узагальнює ключові зміни, яких зазнає система менеджменту банку внаслідок впровадження запропонованих заходів. Представлене порівняння охоплює найважливіші параметри управління – від структури організаційної побудови до технологічної підтримки управлінських процесів, оцінки персоналу, мотивації та участі працівників у стратегічних процесах. Такий формат дозволяє наочно простежити якісний перехід від застарілої, малогнучкої системи до інноваційної, адаптивної моделі сучасного держбанку.

Таблиця 3.3

**Порівняння стану системи менеджменту АТ КБ «ПриватБанк» до і
після впровадження змін**

Критерій оцінки	Фактичний стан	Прогнозований стан
Структура управління	Ієрархічна, громізка, з дублюванням функцій	Оптимізована, адаптивна, орієнтована на результат
Взаємодія між підрозділами	Обмежена координація, вертикальна комунікація	Покращена горизонтальна взаємодія, командна робота
Система мотивації	Одноманітна, з перевагою матеріального заохочення	Комбінована, з урахуванням нематеріальних чинників (кар'єра, навчання)
Оцінювання ефективності персоналу	Формальне, нерегулярне	На основі KPI, прозоре та регулярне
Участь персоналу в ухваленні рішень	Мінімальна, переважно на керівному рівні	Розширена участь, особливо на середньому рівні
Технологічна підтримка управлінських процесів	Часткова цифровізація, неузгоджені ІТ-інструменти	Комплексна автоматизація, інтеграція цифрових рішень
Швидкість прийняття управлінських рішень	Повільна через бюрократичні процедури	Підвищена завдяки спрощенню процесів і делегуванню повноважень
Залучення до стратегічного планування	Лише вищий менеджмент	Більш широка участь середнього менеджменту та фахівців

Узагальнюючи, можна зазначити, що запропоновані зміни дали змогу підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити прозорість, підзвітність і результативність діяльності банку. Це створює сприятливе підґрунтя для подальшої трансформації організаційної культури, посилення клієнтоорієнтованості та інноваційності, що є критичними чинниками для успішного функціонування фінансової установи в умовах турбулентного середовища.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності впровадження запропонованих рекомендацій, доходимо висновку про необхідність перегляду підходів до розподілу бюджетних ресурсів АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема, доцільним є проведення цільової реструктуризації витратної частини бюджету з акцентом на пріоритетне фінансування тих напрямів, що безпосередньо

впливають на розвиток управлінського потенціалу. Це насамперед стосується фонду оплати праці, інвестицій у підтримку організаційної стійкості банку, а також ресурсів, спрямованих на вдосконалення системи менеджменту персоналу.

Перерозподіл коштів у межах цих бюджетних статей дозволить забезпечити належний рівень матеріального стимулювання ключових співробітників, активізувати програми професійного розвитку, а також створити сприятливе підґрунтя для реалізації інноваційних управлінських ініціатив. Саме така фінансова політика виступатиме вирішальним чинником ефективної імплементації раніше запропонованих змін та сприятиме підвищенню загальної результативності управлінської системи «ПриватБанку».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У результаті виконання кваліфікаційної роботи було комплексно розглянуто теоретичні засади, здійснено глибокий аналіз практики організації менеджменту та сформульовано практичні рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Дослідження підтвердило, що ефективна система менеджменту є ключовою умовою стабільного функціонування й розвитку підприємства, зокрема в умовах постійних змін зовнішнього середовища, високої конкуренції та цифрової трансформації економіки.

2. На теоретичному рівні визначено, що організація менеджменту охоплює побудову управлінської структури, розподіл управлінських функцій, впровадження методів планування, контролю, мотивації та комунікацій. Уточнено сутність основних підходів до управління, серед яких важливу роль відіграють системний, процесний, ситуаційний та цільовий підходи. Особливу увагу приділено оцінюванню ефективності управління на основі якісних та кількісних показників, що дає змогу комплексно оцінити результативність функціонування менеджменту на підприємстві.

3. Проведено діагностику системи менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема, охарактеризовано організаційну структуру банку, проаналізовано систему мотивації, внутрішні управлінські процеси та рівень залученості персоналу до прийняття управлінських рішень. Виявлено як сильні сторони (наявність професійного персоналу, сучасні системи навчання, чітка кадрова політика), так і проблемні аспекти, серед яких: велика плінність кадрів на низьких посадах, перевантаженість працівників, недостатній рівень внутрішньої мотивації та обмежений доступ до стратегічної інформації. Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити, що при наявності значного внутрішнього потенціалу розвитку банк стикається з низкою викликів, зумовлених як внутрішніми проблемами, так і зовнішніми загрозами.

4. Обґрунтовано напрями удосконалення організації менеджменту в банку. Серед основних пропозицій – запровадження гнучкої організаційної структури,

що поєднує елементи функціонального і проектного управління, підвищення рівня цифровізації управлінських процесів, зокрема автоматизація системи моніторингу KPI, розширення участі працівників у прийнятті рішень через механізми внутрішніх ініціатив і цифрових платформ зворотного зв'язку. Акцент зроблено на необхідності перегляду політики внутрішнього навчання та мотивації з урахуванням принципів залучення, розвитку і довгострокового утримання персоналу.

5. Оцінка ефективності запропонованих заходів здійснювалась на основі порівняльного аналізу ключових управлінських характеристик «до» та «після» впровадження змін. У роботі доведено, що реалізація запропонованих змін дозволяє підвищити прозорість управління, посилити внутрішню комунікацію, зменшити плинність кадрів, знизити навантаження на персонал, а також підвищити загальний рівень задоволеності працівників. Крім того, запропоновані заходи сприяють формуванню інноваційної культури управління, яка ґрунтується на гнучкості, партнерстві та залученості всіх учасників процесу.

6. Ефективна організація менеджменту є ключовим інструментом адаптації підприємства до сучасних умов функціонування. Впровадження запропонованих змін в АТ КБ «ПриватБанк» не лише забезпечить покращення внутрішніх управлінських процесів, а й створить підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості банку в умовах динамічного ринку. Таким чином, практична цінність роботи полягає у розробці дієвих інструментів удосконалення організації менеджменту, які можуть бути адаптовані не лише в банківській сфері, а й на підприємствах інших галузей економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І., Соколовська В.В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
2. Білінська М.М., Сороко В.М., Чмига В.О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч. метод. матеріали. К.: НАДУ. 2013. с. 52.
3. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 219-223.
4. Бурківська К.Є., Валінкевич Н.В. Функції та завдання системи управління трудовим потенціалом підприємств. *Державний університет «Житомирська політехніка»*. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/70-1.pdf>
5. Волобоєва І.О. Система управління персоналом: властивості та елементи. *ДВНЗ «Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»*. 2012. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/3507/203%20-%20209.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Все для студентів. інтернет-ресурс. Комунікації в управлінні персоналом. URL: https://kykiduki.at.ua/publ/menedzhment/menedzhment_personalu/komunikaciji_v_upravlinnja_personalom/8-1-0-289
7. Гриценко В.О. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу сільськогосподарських підприємств. Миколаївський національний аграрний університет. 2019. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6684/1/studentresearchjournal162-20.pdf>
8. Гройсман В. Процеси централізації та децентралізації в сучасному державному управлінні. Національна академія державного управління при Президентові України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. вип. 2 (25). 2015. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_02\(25\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_02(25)/5.pdf)
9. Данюк В.М. Управління персоналом. За ред. В.М. Данюка. К: КНЕУ;

Краматорськ: НКМЗ. с. 666. 2014

10. Дармограй О.О. Делегування повноважень – важлива складова розвитку стилю державно-управлінської діяльності. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12DOODUD.pdf>
11. Денисенко М.П., Колісніченко П.Т. Нормативно-правове забезпечення управління малим та середнім бізнесом. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. №11. URL: https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2017_11_004.pdf
12. Дикань В.В. Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. випуск 54 (2). 2017
13. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 288 с.
14. Жофнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. №12. 2017. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf
15. Завербний А.С. Ільницький В.С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проєктами при виробництві технологічних продуктів. *Modern Economics*. 2020. №19. с.69-73. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/influence-of-organizational-management-structures/>
16. Клименко К. В. Зарубіжний досвід співробітництва з Міжнародним банком реконструкції та розвитку і Міжнародною асоціацією розвитку. *Наукові роботи НДФІ*. 1. 2017. с. 16-40.
17. Коваленко Ж.С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. 2019. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14193/1/NRMSE2019_V3_P085-086.pdf

18. Кодекс корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк». URL: [https://static.privatbank.ua/files/10.3._HR_23.12_Code_of_Corporate_Governance_UK R.pdf](https://static.privatbank.ua/files/10.3._HR_23.12_Code_of_Corporate_Governance_UK_R.pdf)
19. Козак К.Б. Корсікова Н.М. Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Проблеми економіки*. 2022. №4. С. 127–133. URL: https://www.problecon.com/article/?abstract=2021_4_0_127_133&year=2021
20. Колот А.М. Розвиток наук про працю та соціально-трудова відносини на засадах міждисциплінарності. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2014. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/5046/7-26.pdf?sequence=1>
21. Колот А.М., Грішнова О.А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2012. с. 501.
22. Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. Соціальна відповідальність: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2015. с.519.
23. Коцший О. Розвиток організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах. *ResearchGate*. 2021. с.49-57. URL: <https://www.researchgate.net/publication/359204673>
24. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2017. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21612/142-157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
25. Кулакова С.Ю., Журавель Є.І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. 6 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3598>
26. Лазоренко Т.В. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі:

- Т.В. Лазоренко. С.О. Пермінова. 2021. с. 46-52.
27. Лопушняк Г. С. Галушка О. П. Теоретичні засади оцінювання персоналу у сфері публічного управління. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Україна. 2020. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=-knMTbQAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=-knMTbQAAAAJ:vDijr-p_gm4C
 28. Лутковська С. М. Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf
 29. Малтиз В.В. Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Мукачівський державний університет. випуск №19. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf
 30. Мартиненко В. П. Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/6.pdf
 31. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання. доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок». 2019. 368 с.
 32. Опанасюк Ю.А. Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2012. №1. с. 134-140.
 33. Приватбанк. офіційний сайт. Структура корпоративного управління. 2021. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>
 34. ПриватБанк у 2024р. збільшив чистий прибуток на 6.3% - до 41.1 млрд грн. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1047163.html?utm_source
 35. Продіус О.І. Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4195>
 36. Пуртов В.Ф. Таран Д.О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. *Економіка та управління персоналом: наук.*

- журн. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. випуск №2 (25). 2020. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/21.pdf
37. Різун Р.Л. Методи управління персоналом підприємства. Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. *Вісник СХТ ННІ Бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/9042/1/20.pdf>
 38. Річний звіт про фінансову активність АТ КБ «Приватбанк» за 2024 рік. 31.12.2024. URL: <https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf>
 39. Статут акціонерного товариства комерційний банк «Приватбанк». 2021. URL: https://static.privatbank.ua/files/statut_privatbank.pdf
 40. Стечишин Т.Б., Малахова О.Л. Банківська справа: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. с. 15-17
 41. Столярук Х. С., Харенко М. О. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації. *Бізнес Інформ* №6. 2020. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34263/b-in-319_328.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 42. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник; МВС України. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС. 2021. с. 10-13.
 43. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Львів: Видавництво «Магнолія 2006». 2019. 332 с.
 44. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ. 2021. с. 312.
 45. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Український державний хіміко-технологічний університет. *Інвестиції: практика та досвід*. №1. 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf
 46. Шорохов В.В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44 (2). с.

- 48-57.
47. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. Бізнес-школа «Нова пошта». 07.07.2021. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturupidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati>
 48. Яременко Л.М., Пономаренко Я.А. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України. *ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. «Молодий вчений». №11 (63). 2018.
 49. Bakertilly. інформаційний ресурс. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен. 2018. URL: <https://bakertilly.ua/news/id44448>
 50. Bank of America. Bank of America Issues 2020 Human Capital Management Report. URL: <https://newsroom.bankofamerica.com/press-releases/corporate-and-financial-news/bank-america-issues-2020-human-capital-management>
 51. Devaney E. 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider // HubSpot Blog. 06.10.2022. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams>
 52. Drucker P. F. Management: Tasks. Responsibilities. Practices. New York: Harper & Row. 2020
 53. HSBC Bank A.S. official page. Turkey. 2021. URL: <https://www.hsbc.com.tr/en/about-hsbc/human-resources>
 54. Hunt F. 14 принципів управління за Файолем // Warbleton Council. URL: <https://uk.warbletoncouncil.org/principios-direccion-segun-fayol-15134>
 55. Katsioloudes M. I. Hadjidakis S. International Business: A Global Perspective. Routledge. 2020.
 56. Lawrence P. R. Lorsch J. W. Organization and Environment. Harvard University Press. 2022.
 57. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press. 2021.
 58. Robbins S. P. Coulter M. Management. Pearson Education. 2021. URL: <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/business->

and- management/Management-15e-Robbins-Coulter.html

59. Strategic Financial Resource Management. Douglas J. Elliott. Partner ta David Maya Partner. 2017. URL: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2017/sep/SF_RM.pdf
60. Williams S. 7 types of organizational structures (+ org charts for implementation)// Lucidchart Blog. URL: <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures>