

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Аналіз середовища організації, комунікаційних процесів та
методів прийняття управлінських рішень»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-1
спеціальності 073 “Менеджмент”

Кравченко Максим Дмитрович

Керівник **Петруня В.Ю.**, к.е.н., доцент
кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Кравченко М.Д. М21-1 Аналіз середовища організації, комунікаційних процесів та методів прийняття управлінських рішень.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня “бакалавр” за спеціальністю 073 “Менеджмент”. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025 р.

Метою роботи є дослідження організаційної структури та внутрішніх процесів в АТ «УКРСІББАНК» з подальшим визначенням шляхів їх вдосконалення для підвищення ефективності функціонування банку в умовах сучасного фінансового середовища.

Основна увага зосереджена на аналізі чинників, що впливають на ефективність взаємодії між структурними підрозділами, механізмів передавання інформації, стилів управлінської поведінки та впливу організаційної культури на процеси прийняття рішень.

Розкрито роль комунікацій як інструменту координації, контролю, мотивації та формування сприятливого мікроклімату в організації. Визначено ключові моделі прийняття управлінських рішень, враховано чинники обмеженої раціональності, інтуїції та багатокритеріального вибору. Проаналізовано проблеми неефективної комунікації, дублювання функцій, уповільнення рішень, недостатнього зворотного зв'язку та культурних бар'єрів.

Розроблено пропозиції, спрямованих на налагодження ефективнішого обміну інформацією, модернізацію управлінських методів, активізацію участі персоналу в робочих процесах, раціоналізацію організаційної побудови та впровадження цифрових рішень для автоматизованого менеджменту.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих рішень у діяльності реальних організацій для підвищення ефективності менеджменту, адаптації до змін зовнішнього середовища.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота виконана на 47 сторінках, містить 4 таблиці, 1 рисунок. Список бібліографічних посилань включає 31 найменувань.

Ключові слова: банк, організаційна структура, внутрішні процеси, управління, ефективність, цифрові технології.

ANNOTATION

Kravchenko M.D. M21-1 Analysis of the organization's environment, communication processes and methods of making managerial decisions.

Qualification work for the degree of “bachelor” in the specialty 073 “Management”. Dnipro: University of Customs and Finance. 2025

The purpose of the work is to study the organizational structure and internal processes in JSC “UKRSIBBANK” with the subsequent identification of ways to improve them to increase the efficiency of the bank's functioning in the conditions of the modern financial environment.

The main attention is focused on the analysis of factors that affect the effectiveness of interaction between structural units, mechanisms for transferring information, styles of managerial behavior and the influence of organizational culture on decision-making processes.

The role of communications as a tool for coordination, control, motivation and the formation of a favorable microclimate in the organization is revealed. Key models of managerial decision-making are identified, factors of bounded rationality, intuition and multi-criteria choice are taken into account. The problems of ineffective communication, duplication of functions, slowing down of decisions, insufficient feedback and cultural barriers are analyzed.

A number of practical measures are proposed to improve information flows, improve management approaches, increase employee involvement, optimize the internal structure and use of digital technologies for automation of management.

The practical value of the work lies in the possibility of using the proposed solutions in the activities of real organizations to increase management efficiency, adapt to changes in the external environment and achieve strategic goals.

The qualification work consists of an introduction, two sections, conclusions, a list of sources used. The work is completed on 47 pages, contains 4 tables, 1 figure. The list of bibliographical references includes 31 items.

Keywords: bank, organizational structure, internal processes, management, efficiency, digital technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Поняття та роль комунікаційних процесів у сучасних організаціях.....	9
1.2. Теорії та моделі прийняття управлінських рішень.....	11
1.3. Вплив організаційної культури на ефективність комунікацій та управлінських рішень.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В «УКРСІББАНК» ТА ОЦІНКА ЇХ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	18
2.1. Організаційна структура та комунікаційні процеси в «УКРСІББАНК».....	18
2.2. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень у банку.....	21
2.3. Ідентифікація проблем у процесах управління та комунікацій у банку.....	25
2.5. Пропозиції щодо Вдосконалення методів прийняття управлінських рішень в «УКРСІББАНК».....	34
ВИСНОВОК.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін у зовнішньому середовищі особливої актуальності набуває ефективне управління організаціями, зокрема банківськими установами. Серед ключових факторів успіху виступають налагоджені внутрішньоорганізаційні комунікації, обґрунтоване та своєчасне прийняття управлінських рішень, а також адаптивна організаційна культура. Саме ці елементи є запорукою досягнення стратегічних цілей, зміцнення ринкових позицій та забезпечення стійкого розвитку банку.

Практична значущість теми полягає в тому, що дослідження процесів управління в конкретній організації дозволяє виявити сильні сторони та проблемні ділянки в системі комунікацій і прийняття рішень, а також розробити реальні шляхи для її вдосконалення. Банківська установа України, є показовим прикладом сучасного банку з розгалуженою структурою управління та великою кількістю внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Об'єктом дослідження є управлінська система УКРСІББАНК.

Предметом дослідження виступають комунікаційні процеси, методи прийняття управлінських рішень та організаційне середовище банку.

Метою роботи є аналіз організаційного середовища, комунікаційної системи та методів прийняття управлінських рішень в банківській установі з метою виявлення проблем і розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності управління.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи комунікаційних процесів та прийняття управлінських рішень;
- дослідити вплив організаційної культури на ефективність управлінських процесів;

- проаналізувати структуру управління та комунікаційну інфраструктуру банку;
- оцінити ефективність управлінських рішень у банку;
- ідентифікувати наявні проблеми в системі управління та комунікацій;
- запропонувати шляхи вдосконалення управлінських процесів та організаційної структури.

Джерельну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з менеджменту, організаційної теорії, банківської справи, а також внутрішні документи та відкриті звіти банку, статистичні дані, аналітичні матеріали та результати власного аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та роль комунікаційних процесів у сучасних організаціях

Комунікаційні процеси в організації — це цілісна система передачі, обміну та інтерпретації інформації між її структурними елементами. Ефективність цих процесів значною мірою залежить від середовища, в якому вони відбуваються. Середовище організації охоплює як внутрішні умови (організаційну структуру, культуру, систему управління), так і зовнішні фактори (економічну ситуацію, ринкові умови, правове регулювання), які формують загальний контекст для здійснення комунікації.

У сприятливому організаційному середовищі, де забезпечується відкритість, підтримка ініціативності та горизонтальні зв'язки між підрозділами, комунікаційні процеси стають більш динамічними та продуктивними. Натомість у жорстко формалізованому або конфліктному середовищі виникають бар'єри, що ускладнюють ефективний обмін інформацією та гальмують ухвалення рішень.

Успішне функціонування будь-якої організації, незалежно від її розміру, форми власності чи сфери діяльності, неможливе без ефективного управління комунікаційними процесами. Комунікація є фундаментом, на якому будуються всі внутрішньоорганізаційні відносини, і саме через неї здійснюється передача інформації, формування команд, координація дій, постановка завдань та контроль їх виконання. У найширшому розумінні комунікація — це процес обміну інформацією між суб'єктами діяльності, під час якого одна сторона (відправник) передає певне повідомлення іншій стороні (одержувачу) через обраний канал зв'язку з метою досягнення взаєморозуміння або впливу. В сучасному менеджменті комунікація

розглядається не просто як технічний обмін повідомленнями, а як стратегічний інструмент управління, що забезпечує інтеграцію всіх структурних елементів організації в єдине ціле. [1, с. 50-59] Вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управлінської діяльності, оскільки будь-яке управлінське рішення повинне бути донесене до виконавців у зрозумілій, своєчасній та коректній формі. За відсутності належної комунікації навіть найкращі стратегічні ідеї можуть бути нереалізованими або спотвореними на етапі втілення.

У сучасних організаціях комунікаційні процеси охоплюють як внутрішні, так і зовнішні взаємодії. Внутрішня комунікація охоплює обмін інформацією між працівниками, підрозділами та керівництвом всередині компанії, що забезпечує координацію дій, формування корпоративної культури, мотивацію персоналу та підтримку командного духу. Особливої актуальності набуває горизонтальна комунікація, що забезпечує ефективну взаємодію між відділами, які працюють на одному рівні і часто спільно вирішують завдання. Вертикальна комунікація, в свою чергу, сприяє передачі управлінських рішень згори вниз, а також зворотного зв'язку знизу вгору, що дозволяє керівництву своєчасно реагувати на проблеми та потреби персоналу. Зовнішня комунікація включає взаємодію організації з клієнтами, постачальниками, інвесторами, засобами масової інформації, державними установами та громадськістю. Саме через ефективні зовнішні комунікації формується імідж організації, налагоджується співпраця, забезпечується залучення нових партнерів і клієнтів. Таким чином, комунікація виступає засобом стратегічного позиціонування компанії на ринку. [3, с. 256]

Управлінська практика підтверджує, що погано організовані комунікаційні процеси призводять до численних проблем: дублювання зусиль, конфліктів між працівниками, нерозуміння поставлених цілей, затримок у виконанні завдань, зниження мотивації персоналу. Натомість ефективна комунікація сприяє злагодженій роботі команди, підвищенню

продуктивності праці, зниженню рівня стресу та плинності кадрів. Особливу увагу необхідно приділяти відкритості та прозорості інформаційних потоків, адже це забезпечує довіру в колективі, зміцнює корпоративну культуру та сприяє інноваціям. В умовах цифрової трансформації організацій важливе значення набувають новітні канали комунікації — електронна пошта, корпоративні месенджери, внутрішні портали, системи управління завданнями (Trello, Asana, Jira тощо), а також засоби відеозв'язку. Ці інструменти дозволяють ефективно організовувати віддалену роботу, прискорюють прийняття рішень і мінімізують ризики втрати важливої інформації.

Окрему увагу слід приділити комунікативній компетентності управлінського персоналу. Успішний керівник повинен володіти високим рівнем навичок міжособистісного спілкування, вміти чітко формулювати думки, бути активним слухачем, виявляти емпатію та вчасно надавати конструктивний зворотний зв'язок. Його завданням є не лише передача інформації, а й формування позитивного інформаційного клімату в колективі. Крім того, важливими є здатність адаптувати стиль комунікації до особливостей співрозмовника, культури організації та конкретної ситуації, а також навички ефективного проведення переговорів і вирішення конфліктів. У цьому контексті комунікація постає не лише як технічний процес, а як складна соціально-психологічна система, що потребує постійного вдосконалення та стратегічного підходу. [10, с. 159-164]

Отже, можна зробити висновок, що комунікаційні процеси є не лише необхідною умовою ефективного функціонування організації, а й потужним інструментом управління, який дозволяє досягати цілей, координувати дії, мотивувати персонал, формувати корпоративну ідентичність та створювати сприятливе середовище для розвитку. Саме тому вивчення і вдосконалення комунікаційних процесів повинно бути пріоритетом для будь-якого менеджера, який прагне досягти високих результатів у своїй професійній діяльності.

1.2. Теорії та моделі прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень є одним з найважливіших аспектів діяльності будь-якого керівника. Це складний процес, що охоплює аналіз ситуації, виявлення проблеми, формування альтернатив, оцінку можливих наслідків та вибір найоптимальнішого варіанта дій. У теоретичному контексті управлінське рішення розглядається як результат когнітивної діяльності менеджера, спрямованої на досягнення цілей організації в умовах обмеженої інформації, часу та ресурсів. В основі цього процесу лежать різноманітні теорії і моделі, які дозволяють структурувати прийняття рішень, мінімізувати ризики помилок і враховувати як раціональні, так і ірраціональні чинники впливу.

Класичні теорії прийняття рішень базуються на припущенні про повну раціональність суб'єкта. Однією з таких є теорія економічної раціональності, відповідно до якої керівник здатен зібрати повну інформацію, об'єктивно її оцінити та вибрати найефективніший варіант на основі чітко визначених критеріїв ефективності. Проте в реальному світі таке ідеальне середовище практично не існує. Людина стикається з браком часу, інформації, знань та когнітивними обмеженнями. Тому значну популярність набула теорія обмеженої раціональності Герберта Саймона, яка стверджує, що люди зазвичай не обирають найкращий варіант, а задовольняються «достатньо добрим» (satisficing). [3, с. 256] Цей підхід ближчий до реального управлінського середовища, де важлива не абсолютна оптимальність, а своєчасність та практичність прийнятого рішення.

Крім того, варто виділити інтуїтивну модель, яка ґрунтується на досвіді, внутрішньому передчутті керівника, його емоційному та професійному інтелекті. Такий підхід часто використовується в умовах

невизначеності або за відсутності чітких даних, і особливо актуальний у кризових ситуаціях. Однак, незважаючи на свою швидкість, інтуїція не завжди гарантує точність, тому вона часто поєднується з аналітичними методами. У свою чергу, евристичні моделі (rule-based decision making) пропонують використовувати набір правил, які допомагають керівнику приймати рішення на основі попередніх аналогічних ситуацій. Цей підхід спрощує процес, однак може бути непридатним для нових або унікальних проблем.

У менеджменті також застосовуються багатокритеріальні моделі, що дозволяють одночасно враховувати кілька важливих чинників (наприклад, витрати, ризики, строки реалізації, вплив на репутацію). У таких моделях використовується аналітичний і кількісний підхід, наприклад методи експертної оцінки, SWOT-аналіз, матриця рішень, дерева рішень, методи статистичного аналізу. Це забезпечує більш структурований підхід до прийняття рішень, хоча й потребує більше часу та ресурсів на підготовку.

Таблиця 1.2.

Основні моделі прийняття управлінських рішень

Назва моделі	Ключові характеристики	Переваги	Недоліки
Класична (раціональна) модель	Повна інформація, логічний аналіз, вибір оптимального варіанта	Висока точність, обґрунтованість рішень	Нереалістичність умов, висока складність реалізації
Теорія обмеженої раціональності	Обмеження в ресурсах та інформації, вибір "достатньо доброго" варіанту	Більша практичність, адаптивність до реальних умов	Можлива суб'єктивність, не завжди враховує всі наслідки
Інтуїтивна модель	Рішення приймаються на основі досвіду, відчуттів, "шостого чуття"	Швидкість, ефективність у нестандартних або критичних ситуаціях	Низька формалізованість, залежність від особистості керівника
Евристична модель	Використання правил, шаблонів, аналогій	Простота, економія часу і ресурсів	Недостатня гнучкість, ризик непридатності в нових умовах
Багатокритеріальна модель	Враховування декількох	Об'єктивність, системність	Складність у розрахунках,

	показників та критеріїв, використання кількісних методів	підходу, можливість обґрунтувати рішення	потреба в даних та експертності
--	--	--	---------------------------------

Таблиця 1.2 узагальнює основні моделі прийняття управлінських рішень, демонструючи їх відмінності за ключовими характеристиками, перевагами та недоліками, і наочно ілюструє, що жодна з моделей не є універсальною — кожна з них має свої сильні сторони й обмеження залежно від конкретного управлінського контексту. Так, класична або раціональна модель є найбільш логічно обґрунтованою, проте її реалізація можлива лише в умовах наявності повної інформації та часу, чого зазвичай бракує в реальних організаційних умовах, тому її використання обмежене. [4, с. 69-73] Натомість теорія обмеженої раціональності є значно ближчою до практики, оскільки враховує обмеженість людських ресурсів і дозволяє ухвалювати рішення, які є достатньо ефективними, хоча й не обов'язково оптимальними; її гнучкість і адаптивність роблять її однією з найпоширеніших у сучасному менеджменті, попри потенційну суб'єктивність оцінки. Інтуїтивна модель дає змогу діяти швидко, що особливо важливо в кризових ситуаціях або за високої невизначеності, однак вона дуже залежить від досвіду керівника, а отже, її ефективність не завжди прогнозована і важко піддається стандартизації. Евристична модель, яка ґрунтується на використанні правил, аналогій та шаблонів, зручна у повторюваних ситуаціях і дозволяє економити ресурси, але може виявитися неефективною у випадку появи нових викликів або змін у середовищі. Нарешті, багатокритеріальна модель є найаналітичнішою, оскільки враховує різноманітні чинники і дає змогу детально обґрунтовувати прийняті рішення, проте потребує значних ресурсів, глибоких знань та аналітичного інструментарію, що робить її більш складною у застосуванні. Таким чином, ефективне використання тієї чи іншої моделі залежить від балансу між складністю завдання, наявними ресурсами, рівнем

невизначеності та організаційною культурою, що формує стиль управління в конкретній організації.

1.3. Вплив організаційної культури на ефективність комунікацій та управлінських рішень

Середовище організації є комплексною системою, яка охоплює формальні та неформальні елементи, що формують умови для реалізації управлінських рішень та комунікацій. Одним із ключових складників цього середовища є організаційна культура — сукупність цінностей, норм, правил поведінки та взаємодії, що приймаються працівниками як основа функціонування організації.

Організаційна культура безпосередньо впливає на те, як працівники спілкуються між собою, як вони сприймають управлінські ініціативи, а також на загальний клімат у колективі. У середовищі, де домінують відкритість, довіра та взаємна повага, комунікації стають більш прозорими та результативними. Це, у свою чергу, сприяє ефективнішому прийняттю управлінських рішень, зменшує ризик виникнення конфліктів, покращує мотивацію працівників та забезпечує їх залучення до організаційного розвитку.

У протилежному випадку — коли організаційна культура є авторитарною або ієрархічно жорсткою, — працівники можуть відчувати страх перед ініціативою, що обмежує відкритість у комунікації та ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У таких структурах панує жорстка вертикаль влади, інформаційні потоки мають односторонній характер — зверху вниз, а доступ до стратегічної інформації обмежений. Як наслідок, виникає розрив між керівництвом і рядовими працівниками, що веде до викривлення або втрати критично важливих даних. Наприклад, у багатьох традиційних банках, де

структура управління є суворо ієрархічною, менеджери середньої ланки часто не мають повноважень впливати на рішення, що створює бар'єри для гнучкого реагування на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі. [5, с. 232] Згідно з дослідженням Gallup, у таких організаціях лише 27% працівників вважають, що їхня думка має значення, що спричиняє зниження рівня мотивації, відчуження, формальність у виконанні завдань і, як наслідок, загальне зниження продуктивності.

Крім того, культура, що ігнорує важливість внутрішнього зворотного зв'язку й ініціативності, чинить негативний вплив на якість стратегічного мислення. У таких умовах керівництво ризикує приймати рішення, які не відповідають реальним потребам бізнесу або ринку, базуючись на застарілих або спотворених даних. Протилежна ситуація спостерігається в організаціях, які формують культуру відкритості, гнучкості та підтримки змін. Наприклад, згідно з внутрішнім дослідженням компанії Adobe, впровадження культури регулярного зворотного зв'язку та прозорого обговорення результатів призвело до зростання продуктивності на 30% і до скорочення часу на прийняття рішень на 40%. Таким чином, організаційна культура є стратегічним ресурсом, який може як посилити конкурентні переваги компанії, так і стати бар'єром на шляху до її розвитку.

Натомість в організаціях із адаптивною, демократичною культурою, яка базується на відкритості, взаємоповазі та підтримці інновацій, спостерігається значно вищий рівень комунікаційної ефективності. У таких компаніях понад 70% співробітників визнають, що мають можливість вільно висловлювати свої ідеї, а керівники активно залучають підлеглих до процесу прийняття рішень, що сприяє розвитку колективної відповідальності. Наприклад, у шведському банку SEB (Skandinaviska Enskilda Banken), де активно впроваджується культура відкритого діалогу, у 2023 році було зафіксовано підвищення рівня задоволеності персоналу на 15%, а швидкість прийняття стратегічних рішень зросла на 22% завдяки впровадженню командної моделі управління. [11, с. 392] Це свідчить про

прямий зв'язок між характером організаційної культури та результативністю управлінських процесів.

Крім того, варто звернути особливу увагу на те, як саме організаційна культура впливає на формування та прояв комунікаційних бар'єрів у сучасних організаціях. У закритих, авторитарних корпоративних середовищах, де панує жорсткий контроль і сувора ієрархія, досить часто виникають комунікаційні бар'єри, які мають глибокий психологічний характер. Працівники в таких організаціях можуть побоюватися висловлювати власні думки через страх перед санкціями, осудом або навіть втратою посади. Відсутність культури довіри та підтримки спричиняє значну інформаційну ізоляцію між різними рівнями управління й підрозділами, що призводить до затримки або викривлення важливої інформації. Згідно з даними дослідження Deloitte, понад 40% співробітників компаній з консервативною культурою повідомляють про брак зворотного зв'язку та страх перед висловлюванням власної думки. Така ситуація може негативно впливати на прийняття управлінських рішень, оскільки вони ґрунтуються не на повній та об'єктивній інформації, а на перекручених даних або упереджених оцінках, що значно підвищує ризик стратегічних прорахунків і зниження ефективності управління в цілому.

У протилежність цьому, відкриті, гнучкі корпоративні культури, які базуються на заохоченні ініціативи, взаємній повазі, прозорості та зворотному зв'язку, створюють сприятливе середовище для ефективних комунікацій. У таких організаціях керівники активно залучають співробітників до прийняття рішень, впроваджуючи принципи демократичного лідерства, що сприяє підвищенню мотивації, відповідальності й рівня довіри. Наприклад, компанії Google і Zappos, які відомі своєю прогресивною культурою, запровадили політику «відкритих дверей», де кожен працівник має можливість безпосередньо звернутися до топменеджера, поділитися ідеєю або озвучити проблему. [6, с. 172] У результаті таких змін, згідно з внутрішніми звітами, рівень інноваційності

у цих компаніях зріс у 1,8 рази, а якість управлінських рішень — на понад 30%. Крім того, в організаціях з відкритою культурою швидкість адаптації до змін на ринку майже вдвічі перевищує аналогічний показник у традиційних структурах. Отже, можна з упевненістю стверджувати, що організаційна культура не тільки впливає на характер комунікацій, але й є визначальним чинником у формуванні стратегії розвитку, підвищенні гнучкості та конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В «УКРСІББАНК» ТА ОЦІНКА ЇХ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Організаційна структура та комунікаційні процеси в «УКРСІББАНК»

Система управління в УКРСІББАНК, який є частиною міжнародної банківської групи BNP Paribas, характеризується наявністю чітко вираженого балансу між централізованим стратегічним управлінням і елементами децентралізації на рівні операційної діяльності. Це дає змогу досягти високої оперативної ефективності на місцях при одночасному збереженні контролю за стратегічними напрямками діяльності, відповідно до глобальної стратегії BNP Paribas. Структура управління банку організована на функціональних принципах, що дозволяє забезпечити чітке розподілення відповідальності і компетенцій серед різних підрозділів. На вершині організаційної піраміди знаходиться наглядова рада, яка здійснює стратегічний нагляд і контролює дотримання політик щодо управління ризиками, внутрішнього контролю та виконання загальних цілей банку. Вона затверджує загальну політику і напрямки розвитку організації, таким чином забезпечуючи відповідність діяльності банку довгостроковим цілям та стандартам BNP Paribas. [7, с. 420] Під її контролем знаходяться всі ключові стратегічні ініціативи, що впливають на глобальний розвиток банківської групи.

АТ «УКРСІББАНК» BNP Paribas Group — один із провідних банків України з багаторічною історією розвитку та інтеграції в міжнародну фінансову спільноту.

Банк був заснований 18 червня 1990 року в Харкові під назвою «Харківінкомбанк». У 1992 році він отримав нову назву —

«УКРСИББАНК» — у зв'язку з входженням до Українсько-Сибірської корпорації «УкрСибінкор» .

У період з 1996 по 2000 роки банк активно розширював свою присутність у регіонах України, відкриваючи філії в таких містах, як Черкаси, Житомир, Сєвєродонецьк, Полтава, Одеса, Кривий Ріг, Дніпропетровськ, Миколаїв, Донецьк та Маріуполь. Це сприяло зміцненню позицій банку на національному рівні.

У 2003 році головний офіс банку був перенесений до Києва, що стало важливим кроком у стратегічному розвитку установи.

У квітні 2006 року французька фінансова група BNP Paribas придбала 51% акцій банку, ставши його стратегічним інвестором . У 2010 році частка BNP Paribas зросла до 99,99%, а в серпні 2011 року Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) придбав 15% акцій, зменшивши частку BNP Paribas до 84,99% .

Станом на 1 січня 2024 року структура власності банку виглядає наступним чином: 60% акцій належать BNP Paribas S.A., а 40% — Європейському банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) .

Головний офіс банку розташований у Києві за адресою: вул. Андріївська, 2/12 . Мережа банку охоплює понад 200 відділень та понад 700 банкоматів по всій Україні .

Клієнтська база банку включає близько 1,9 мільйона фізичних осіб, 165 тисяч малих та середніх підприємств, а також 2,2 тисячі великих корпоративних клієнтів .

Фінансові показники банку на 1 січня 2024 року свідчать про стабільність та ефективність його діяльності: активи становлять 142,454 мільярда гривень, чистий прибуток — 4,340 мільярда гривень . У банку працює понад 5 000 осіб, що забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів та ефективне управління внутрішніми процесами.

Завдяки стратегічному партнерству з BNP Paribas та підтримці ЄБРР, УКРСИББАНК продовжує зміцнювати свої позиції на українському

банківському ринку, впроваджуючи сучасні фінансові технології та розширюючи спектр послуг для клієнтів.

Організаційна структура АТ «УКРСІББАНК» є змішаною, поєднуючи лінійну та функціональну моделі управління. Це дозволяє ефективно розподіляти повноваження та відповідальність між підрозділами, забезпечуючи гнучкість і оперативність в управлінні.

Банк має чотирьохрівневу систему управління:

1. Центри – відповідають за стратегічне планування та розвиток ключових напрямків діяльності.
2. Департаменти – займаються розробкою політик, методологій та контролем за їх впровадженням.
3. Управління – забезпечують реалізацію стратегій на оперативному рівні.
4. Відділи – безпосередньо виконують функціональні завдання та обслуговують клієнтів.

Ця структура сприяє децентралізації управління, дозволяючи кожному підрозділу зосередитися на своїх ключових функціях, водночас забезпечуючи координацію та контроль з боку центрального офісу.

УКРСІББАНК BNP Paribas Group приділяє значну увагу ефективності внутрішніх комунікацій, розуміючи їхню роль у забезпеченні злагодженої роботи всіх підрозділів. Основні аспекти комунікаційних процесів включають:

- ☐ Використання сучасних інформаційних технологій;
- ☐ Розвиток лідерських компетенцій;
- ☐ Зворотний зв'язок;
- ☐ Гнучкі форми роботи.

Таблиця 2.1

Основні елементи організаційної структури та комунікаційних процесів в
«УКРСІББАНК»

Рівень структури	Основні функції	Комунікаційні механізми
---------------------	-----------------	-------------------------

Центри	Стратегічне планування, розвиток напрямків	Координаційні наради, стратегічні сесії
Департаменти	Розробка політик, контроль впровадження	Внутрішні регламенти, звітність
Управління	Оперативне управління, реалізація стратегій	Щоденні брифінги, електронна пошта
Відділи	Виконання функціональних завдань, обслуговування клієнтів	CRM-системи, внутрішні чати
Співробітники	Виконання посадових обов'язків	Інtranет, корпоративні месенджери

Нижче розташоване правління банку, яке відповідає за оперативне управління та виконання стратегії на рівні кожної з окремих операційних одиниць банку. Правління здійснює колегіальне ухвалення рішень, що гарантує прозорість та справедливий розподіл відповідальності між учасниками процесу. Такий колегіальний підхід сприяє більш зваженому прийняттю рішень і дозволяє враховувати різні аспекти операційної діяльності. Окрім цього, важливою складовою управлінської системи є численні комітети, такі як кредитний, комітет з управління ризиками, аудиту та комплаєнсу, що забезпечують високий рівень контролю в специфічних сферах діяльності банку. Ці органи відіграють важливу роль у формуванні та контролі політик управління банком, оцінці ризиків і прийнятті стратегічних рішень. Регіональні офіси та керівники підрозділів додають гнучкості в управлінні операціями на місцях, оскільки вони мають можливість адаптувати стратегії до місцевих ринків, одночасно координуючи свою діяльність з центральним офісом BNP Paribas. Це забезпечує банку можливість ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах і здійснювати оперативне реагування на нові можливості та виклики.

Що стосується комунікаційної інфраструктури, то дана фінансова установа активно впроваджує сучасні цифрові платформи для внутрішньої та зовнішньої комунікації. Внутрішня комунікація здійснюється за допомогою корпоративного порталу, електронної пошти, систем миттєвих повідомлень, регулярних онлайн-нарад, щотижневих інформаційних дайджестів для персоналу. [8, с. 414] Крім того, велике значення мають

вертикальні канали комунікації, які забезпечують зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, зокрема через HR-платформи з функцією оцінки задоволеності персоналу та збирання пропозицій щодо покращення внутрішніх процесів. За результатами внутрішнього опитування за 2024 рік, близько 82% працівників зазначили, що почуваються поінформованими про стратегічні зміни в банку, а 74% — що мають можливість вільно висловлювати свою думку в межах своєї команди. Це свідчить про відносно високий рівень відкритості та функціональності комунікаційної інфраструктури. [10, с. 159-164]

Варто також відзначити впровадження банком програм з розвитку комунікаційних навичок лінійних менеджерів, що дозволяє покращити ефективність управлінських рішень на середньому рівні. Наприклад, у рамках програми «Лідерство 360» працівники проходять навчання з емоційного інтелекту, ефективного делегування та управління конфліктами. Завдяки цим ініціативам, за останні два роки спостерігається зростання на 18% ефективності міжфункціональних командних проєктів та скорочення середнього часу ухвалення управлінських рішень на 23%. Така системна робота з комунікаціями дозволяє банку підтримувати високу корпоративну культуру та адаптуватися до швидких змін на ринку фінансових послуг.

Таблиця 2.2.

Показники ефективності комунікаційної інфраструктури банку

Показник	Значення, %
Працівники, які вважають себе поінформованими щодо стратегічних змін	82%
Працівники, які відчують можливість висловлювати власну думку	74%
Підвищення ефективності міжфункціональної співпраці	+18%
Скорочення часу прийняття управлінських рішень	-23%
Залученість працівників у внутрішні комунікаційні ініціативи	69%
Рівень задоволеності комунікаціями в команді	77%

Таблиця 2.1 показує ключові показники ефективності комунікаційної інфраструктури, які свідчать про високий рівень інформаційної відкритості та залученості працівників у внутрішні комунікаційні процеси. Зокрема,

82% працівників вважають себе поінформованими про стратегічні зміни в організації, що є високим показником, що підтверджує ефективність системи внутрішніх комунікацій. Працівники також відчують, що мають можливість висловлювати свою думку — це зазначили 74% респондентів, що підкреслює наявність зворотного зв'язку на різних рівнях управлінської структури. Показник підвищення ефективності міжфункціональної співпраці на 18% свідчить про вдосконалення комунікації між різними підрозділами та покращення координації роботи на всіх рівнях. [12, с. 94-97] Одним із важливих результатів є скорочення часу прийняття управлінських рішень на 23%, що підвищує оперативність і швидкість адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, 69% працівників залучено до внутрішніх комунікаційних ініціатив, що демонструє їх активну участь в організаційних процесах та готовність до змін. Рівень задоволеності комунікаціями в команді складає 77%, що вказує на гармонійні стосунки в межах колективу і наявність ефективної системи взаємодії між працівниками та керівництвом. Ці дані свідчать про успішну роботу банківської установи, щодо побудови ефективної комунікаційної інфраструктури, яка безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та результативність роботи банку.

2.2. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень у банку

Прийняття управлінських рішень у банку є важливим елементом для забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності організації. Банківська установа, як один з провідних гравців на українському ринку, застосовує різні моделі прийняття рішень, що орієнтовані на адаптацію до змінюваного зовнішнього середовища, потреб клієнтів та розвитку інновацій у фінансовому секторі. Оцінка ефективності прийняття рішень базується на таких ключових параметрах, як швидкість

прийняття рішень, якість рішень, взаємодія з різними підрозділами банку та рівень залученості працівників.

У структурі управління банку важливим чинником є чітке розподілення повноважень між керівниками різних рівнів і підрозділів, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків та оперативність у прийнятті рішень, що дозволяє організації швидко реагувати на зміни в середовищі та ефективно управляти ресурсами. Така структура сприяє злагодженій роботі команди та чітким каналам комунікації, що забезпечує відповідальність і своєчасне виконання завдань. [31] Однак, незважаючи на це, в банку існують певні труднощі, пов'язані з часом, необхідним для прийняття рішень. Складність і затримка в ухваленні рішень можуть виникати через багаторівневу ієрархію та необхідність погодження між різними відділами, що іноді веде до зниження швидкості прийняття рішень і створює певну бюрократичну навантаженість. Такі затримки можуть ускладнювати оперативне реагування на змінювані умови ринку, гальмувати процеси інновацій та адаптації до нових вимог, що в свою чергу знижує ефективність управлінських процесів і може впливати на конкурентоспроможність банку. Відсутність швидкого ухвалення рішень у критичних ситуаціях може також призвести до втрати можливостей на ринку, затримок у виконанні важливих завдань і загального зниження продуктивності в окремих сферах діяльності.

Одним із важливих показників ефективності прийняття рішень є час, необхідний для прийняття управлінського рішення. У банку було визначено певне зниження цього показника завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій та систем автоматизації, що дозволяють значно зменшити час, витрачений на збори, аналіз і погодження рішень. Використання таких інструментів, як електронні платформи для обміну інформацією, автоматизовані аналітичні системи та електронні документообіги, дозволяє прискорити процес ухвалення рішень, забезпечуючи своєчасний доступ до необхідної інформації та знижуючи необхідність у традиційних довгих процедурах погодження. Водночас, не

всі рівні управлінської ієрархії однаково ефективно взаємодіють, що може іноді призводити до затримок на нижчих рівнях управління. [16, с. 37-40] Це відбувається через наявність комунікаційних бар'єрів між різними рівнями організації або відсутність належної координації між підрозділами, що негативно впливає на загальний час ухвалення рішень. Тому, хоча технології сприяють значному скороченню часу на прийняття рішень, існує необхідність у подальшому вдосконаленні комунікаційних процесів на всіх рівнях управління для забезпечення повної синергії і оптимізації процесу ухвалення рішень.

Іншим важливим показником є якість прийнятих рішень, яка безпосередньо пов'язана з доступом до інформації та комунікаційною відкритістю в організації. В умовах постійної зміни фінансового ринку та зовнішніх умов, здатність ухвалювати швидкі й обґрунтовані рішення стає визначальним фактором для успішної діяльності банку. Без належного доступу до актуальної та точної інформації, прийняття рішень може бути запізненим або неефективним, що, у свою чергу, впливає на конкурентоспроможність і репутацію установи. У зв'язку з цим, важливим аспектом є не тільки якість внутрішніх комунікацій, а й наявність сучасних інструментів для обробки та аналізу даних. В умовах глобалізації та динамічних змін фінансових ринків, банк має бути здатним швидко адаптуватися до нових умов, і це потребує постійного оновлення інформації для ефективного ухвалення управлінських рішень.

Дана фінансова установа активно впроваджує аналітичні інструменти, які дозволяють покращити точність прогнозування та прийняття рішень на основі даних про ринок, клієнтів і тенденції. Такі інструменти дають можливість отримувати детальну та актуальну інформацію про ситуацію на ринку, зокрема про зміни в поведінці споживачів, коливання валютних курсів, коливання процентних ставок та інші економічні фактори. Завдяки цьому, рішення ухвалюються на основі реальних і точних даних, що сприяє підвищенню ефективності управлінських заходів. Наприклад, завдяки

вдосконаленим аналітичним платформам, банк може оперативного реагувати на зміни умов і передбачати потреби клієнтів, забезпечуючи високий рівень задоволеності їхніми послугами. [21, с. 288] У свою чергу, це сприяє зміцненню конкурентних позицій банку на ринку та підвищенню його фінансової стійкості в умовах змінного зовнішнього середовища.

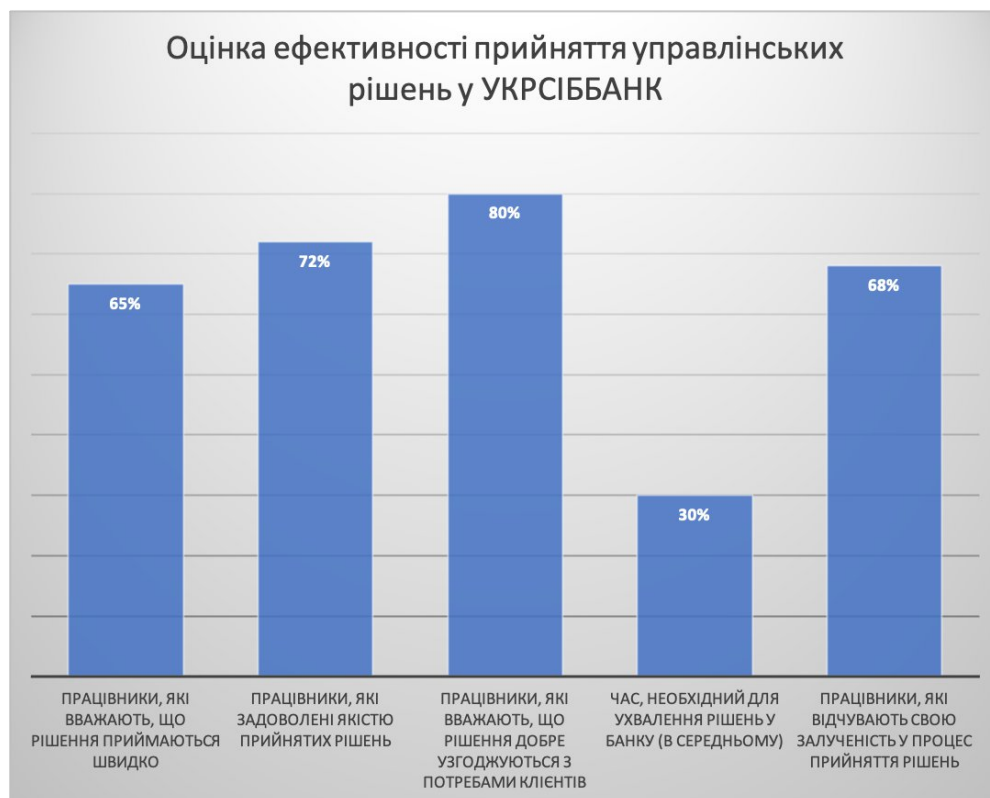


Рис. 2.1. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень у банку 2015р. - 2022р

Згідно з результатами дослідження, 65% працівників вважають, що процес прийняття рішень у банку став швидшим, що свідчить про значне покращення цього аспекту порівняно з попередніми роками, коли ухвалення рішень потребувало значно більше часу через різні внутрішні бар'єри та бюрократичні процеси. 72% респондентів висловили своє задоволення якістю прийнятих рішень, що підкреслює високий рівень ефективності управлінських заходів та підходів, які використовуються в банку для вирішення поточних задач. Це свідчить про те, що рішення, які приймаються, не тільки швидкі, але й добре обґрунтовані, що є важливим

фактором для збереження стабільності та конкурентоспроможності фінансової установи. [17] Крім того, 80% працівників зазначили, що рішення в банку добре узгоджуються з потребами клієнтів, що вказує на високий рівень орієнтації на обслуговування клієнтів, розуміння їхніх потреб і прагнення до досягнення їхніх цілей. Це особливо важливо для підтримки лояльності клієнтів і збільшення ринку банківських послуг. Водночас процес ухвалення рішень став більш оперативним: час, необхідний для ухвалення рішень, скоротився на 30% порівняно з минулим роком, завдяки впровадженню автоматизації процесів і вдосконаленню внутрішніх систем, що дозволяє знижувати витрати часу і ресурсів, а також збільшувати гнучкість організації. Крім того, 68% працівників зазначають свою залученість у процес прийняття рішень, що відображає активну участь співробітників у стратегічному управлінні і прийнятті важливих рішень на всіх рівнях банку, що також підвищує рівень внутрішньої комунікації та сприяє ефективнішому виконанню завдань і досягненню спільних цілей.

2.3. Ідентифікація проблем у процесах управління та комунікацій у банку

У процесах управління та комунікацій в банківській установі, попри досягнуті успіхи, також існують кілька значних проблем, які потребують вирішення для подальшого удосконалення операційної ефективності та стратегічного розвитку банку. Однією з основних проблем є обмеження швидкості передачі інформації між різними підрозділами та відділами банку. Це може призводити до затримок у прийнятті рішень і спричиняти неефективне використання ресурсів, а також знижувати здатність організації швидко реагувати на зміни на ринку чи потреби клієнтів. Часто таке уповільнення викликане не тільки проблемами в технологічних системах, але й недостатньою інтеграцією між різними рівнями управління

або відсутністю оптимізованих комунікаційних каналів. [13, с. 123] Більше того, внаслідок недостатньо розвинутої міжфункціональної взаємодії інколи виникають ситуації, коли співробітники окремих відділів працюють ізольовано, що ускладнює координацію між ними і веде до дублювання завдань або суперечливих рішень. Це не тільки збільшує час, необхідний для досягнення результату, але й підвищує ризик помилок у процесах, що негативно позначається на загальній ефективності організації. Для подолання цієї проблеми необхідно впроваджувати більш гнучкі та прозорі механізми взаємодії між підрозділами, а також посилювати внутрішні комунікації через використання сучасних інструментів управління та автоматизації.

Іншою важливою проблемою, з якою стикається банк, є дефіцит зворотного зв'язку від співробітників щодо управлінських рішень. Зокрема, багато працівників не висловлюють свої пропозиції чи зауваження, що може бути результатом низького рівня довіри до вищого керівництва, а також страху перед можливими наслідками для кар'єри, якщо їхні ідеї чи ініціативи не будуть підтримані. Такі бар'єри значно знижують ефективність комунікацій в організації, оскільки без активного зворотного зв'язку важко оцінити правильність та доцільність рішень, а також здійснювати коригування в реальному часі. Це також впливає на моральний стан працівників, оскільки відсутність можливості впливати на процес прийняття рішень може призвести до почуття відчуженості та недостатньої залученості в робочі процеси. Крім того, навіть якщо рівень залученості працівників зростає і вони активно долучаються до прийняття рішень, це не завжди гарантує ефективну реалізацію цих рішень на практиці. [15, с. 91] Причина в тому, що часто бракує ясності в розподілі обов'язків та відповідальності за виконання прийнятих рішень, що веде до непорозумінь і затримок у виконанні завдань. Якщо кожен працівник не розуміє, хто несе відповідальність за реалізацію конкретного рішення, виникає ризик того, що необхідні дії будуть виконуватися неефективно, або взагалі не будуть

реалізовані, що безпосередньо впливає на загальну результативність управлінських процесів. Тому важливо забезпечити чітку комунікацію та визначення ролей і відповідальностей в процесі ухвалення і реалізації рішень.

Іншою важливою проблемою, яку слід враховувати в управлінській діяльності банку, є культурні бар'єри, що виникають через існуючі комунікаційні процеси. Незважаючи на реалізацію деяких ініціатив, спрямованих на покращення комунікацій в організації, все ще спостерігаються випадки, коли інформація передається з деякими спотвореннями або частинами пропускається при проходженні через різні ієрархічні рівні. Це може бути результатом не лише структурних, але й культурних аспектів, таких як відсутність відкритості у комунікаціях або недостатня готовність працівників до обміну важливою інформацією. У результаті співробітники можуть не повністю розуміти кінцеві цілі чи напрямки змін, що призводить до непорозумінь і, як наслідок, зниження ефективності виконання завдань. [14, с. 242] Коли команда не має чіткої картини того, до чого повинні призвести зміни, або коли важливі деталі стратегії не доходять до кожного працівника в необхідному обсязі, це може спричинити втрачені можливості, помилки в роботі, а також зниження мотивації. Така ситуація також веде до зниження рівня залученості співробітників у процеси прийняття рішень та зменшення їхнього бажання активно сприяти досягненню загальних цілей організації. Тому необхідно активно працювати над удосконаленням внутрішніх комунікацій, щоб забезпечити чіткість, зрозумілість і повноту інформації для всіх рівнів персоналу.

Таблиця 2.3.

Проблеми у процесах управління та комунікацій

Проблема	Опис проблеми	Вплив на організацію	Рекомендації для покращення
Затримки в передачі	Повільна і	Втрата часу,	Вдосконалення

інформації	нерегулярна передача інформації між підрозділами	знижена оперативність в ухваленні рішень	каналів комунікації, впровадження цифрових інструментів для автоматизації обміну інформацією
Міжфункціональна ізоляція	Відсутність активної співпраці між різними відділами банку	Дублювання завдань, неефективність роботи в команді	Розробка механізмів для інтеграції команд та регулярні зустрічі для обговорення поточних проектів
Низький рівень зворотного зв'язку від працівників	Співробітники не висловлюють свої ідеї через страх перед наслідками або недовіру	Зниження рівня мотивації, утруднення процесу інновацій та адаптації до змін	Введення анонімних опитувань, розширення можливостей для зворотного зв'язку з боку співробітників
Недостатня ясність у розподілі відповідальності	Невизначеність, хто відповідає за реалізацію рішень	Затримки в виконанні завдань, хаос у виконанні стратегії	Чітке визначення ролей та обов'язків у команді, покращення менеджменту проектів
Культурні бар'єри в комунікаціях	Інформація часто спотворюється при передачі через ієрархічні рівні	Нерозуміння стратегічних цілей, порушення цілісності втілення рішень	Запровадження принципів відкритої комунікації, навчання персоналу щодо культурних відмінностей в організації

Для вирішення вказаних проблем в УКРСІББАНК необхідно застосувати комплексний підхід, спрямований на оптимізацію організаційної структури, вдосконалення методів управління та інтеграцію сучасних технологій, які можуть суттєво покращити комунікаційні процеси. По-перше, важливо переглянути ієрархічну структуру банку з метою зменшення рівнів підпорядкування, що дозволить прискорити передачу інформації і зробити її більш прямолінійною. Впровадження гнучких

організаційних моделей, таких як матричні структури, що дозволяють оперативно залучати працівників з різних підрозділів для вирішення конкретних завдань, може значно покращити міжфункціональну співпрацю та знизити рівень ізоляції. [17] По-друге, варто впроваджувати новітні технологічні рішення, зокрема цифрові платформи для управління проектами і внутрішнього спілкування, що дозволяють миттєво передавати інформацію, зберігати історію змін та знижувати ймовірність помилок при комунікації. Автоматизація процесу прийняття рішень, зокрема через використання аналітичних інструментів для оцінки ризиків і прийняття стратегічних рішень, дозволить значно скоротити час на ухвалення рішень і зменшити можливість помилок. Крім того, для поліпшення зворотного зв'язку важливо створити безпечне середовище для висловлення думок, що можна досягти через впровадження анонімних платформ для збору ідей і пропозицій, а також регулярних зустрічей з керівництвом, де кожен співробітник може поділитися своїми думками. Ці заходи дозволять забезпечити більш прозору, швидку та ефективну комунікацію, знижуючи рівень культурних бар'єрів і покращуючи загальну ефективність управління в банку.

2.4.. Розробка заходів для оптимізації комунікаційних процесів

Оптимізація комунікаційних процесів є одним із ключових аспектів, який може значно підвищити ефективність управлінських процесів у будь-якому банку. Враховуючи важливість швидкої та чіткої передачі інформації для прийняття оперативних рішень, необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на покращення внутрішніх комунікацій. Одним з перших кроків є впровадження сучасних цифрових платформ для комунікації між підрозділами банку, що дозволить знизити затримки у передачі інформації та зробити її більш прозорою. Це включає інтеграцію корпоративних месенджерів, таких як Slack або Microsoft Teams, які

дозволяють забезпечити оперативний обмін повідомленнями, зменшити кількість помилок та покращити координацію між відділами. [19, с. 464] Важливим аспектом є також впровадження автоматизованих систем для обміну документами та внутрішніми звітами, що дозволить зменшити час, витрачений на пошук інформації, а також знизити ймовірність виникнення затримок у процесі ухвалення рішень. Інтеграція таких платформ із існуючими ERP-системами банку допоможе забезпечити безперервність комунікації та злагодженість усіх етапів управлінських процесів, що, в свою чергу, призведе до підвищення загальної ефективності та зниження операційних витрат. [31]

Зокрема, доцільно розглянути створення спеціалізованих каналів для різних видів комунікацій: стратегічних, операційних та інформаційних, що допоможе уникнути переповнення інформацією і зменшить ймовірність пропуску важливих даних. Це дозволить співробітникам чітко розуміти, де шукати конкретну інформацію в залежності від її важливості та призначення. Таке розмежування також сприятиме підвищенню ефективності комунікації та прискоренню процесу ухвалення рішень, оскільки співробітники не будуть витрачати час на пошук і фільтрацію менш важливої інформації. Водночас важливо інтегрувати ці платформи з існуючими системами банку, такими як CRM та ERP-системи, що дозволить забезпечити безперервність і злагодженість у всіх етапах управлінських процесів. Інтеграція таких систем дозволить автоматизувати обмін даними між різними підрозділами, зменшити ймовірність помилок, пов'язаних із ручним введенням даних, та знижує час, необхідний для отримання необхідної інформації. [23, с. 240] Наприклад, у разі виникнення необхідності в прийнятті термінового рішення, співробітники зможуть швидко отримати доступ до всіх необхідних даних без необхідності звертатися до кількох різних джерел, що забезпечить оперативність і точність прийняття рішень в умовах швидко змінюваного фінансового середовища. Таким чином, інтеграція та створення спеціалізованих

комунікаційних каналів значно покращить ефективність внутрішніх процесів і знизить ризик інформаційних втрат або затримок в ухваленні рішень. [16, с. 37-40]

Другим важливим елементом оптимізації комунікаційних процесів є покращення зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками. Низька активність у висловлюванні пропозицій і зауважень від співробітників часто є наслідком відсутності належних механізмів для збору та обробки зворотного зв'язку. Для цього доцільно впровадити регулярні опитування, анкетування або зручні платформи для збору відгуків, що дозволить оперативно реагувати на проблеми та потреби персоналу. Наприклад, можна створити спеціалізовану онлайн-платформу для анонімних пропозицій, що дозволить працівникам вільно висловлювати свої думки щодо покращення внутрішніх процесів без страху перед наслідками. Окрім цього, важливо проводити регулярні зустрічі на рівні керівників відділів з працівниками, де обговорюватимуться актуальні питання та можливі зміни, що допоможе знизити рівень невизначеності серед персоналу.

Третім важливим напрямком є покращення міжфункціональної співпраці в організації. Однією з основних проблем є недостатня взаємодія між різними підрозділами, що часто призводить до дублювання завдань, неефективного використання ресурсів або помилок у прийнятих рішеннях, що в кінцевому підсумку знижує загальну ефективність банку. Така ситуація також може створювати внутрішні конфлікти та непорозуміння, оскільки відділи працюють ізольовано один від одного, що ускладнює їхню координацію та знижує здатність до гнучкого реагування на зміни. Для вирішення цієї проблеми важливо створити багатофункціональні робочі групи, до яких входять представники різних підрозділів. Це дозволить залучити до процесу прийняття рішень фахівців з різних сфер, що сприяє комплексному підходу до вирішення проблем і дозволяє отримати більше ідей та рішень з різних точок зору. Такі робочі групи можуть займатися розробкою нових продуктів або покращенням існуючих, враховуючи різні

аспекти – від маркетингу до фінансів, операційної діяльності, технологій і стратегічного планування. [18, с. 645-70] Оскільки кожен підрозділ надає свої специфічні знання та досвід, це забезпечує кращу координацію між відділами, зменшує ризики помилок через недооцінку якихось важливих аспектів і дозволяє швидше та більш ефективно реагувати на виклики ринку. Тому для підвищення оперативності та зменшення помилок, впровадження таких багатофункціональних робочих груп стане важливим кроком до покращення внутрішньої комунікації та злагодженості в роботі всіх підрозділів банку.

Ще одним важливим кроком у покращенні комунікацій є регулярне навчання співробітників щодо ефективного використання нових комунікаційних платформ та інструментів. З розвитком технологій і зміною умов ринку, наявність сучасних комунікаційних засобів є критично важливою для швидкого і ефективного обміну інформацією. Тому важливо організовувати спеціалізовані тренінги для працівників, що зосереджуються на навчанні використанню нових інструментів для комунікації, таких як платформи для відеоконференцій, електронні листи, внутрішні чати та інші цифрові інструменти. Це дозволить значно покращити обмін інформацією, знизити кількість технічних помилок і забезпечити більш ефективну взаємодію між різними рівнями організації, прискорюючи ухвалення рішень і реалізацію стратегічних цілей банку. [30, с. 252]

Тренінги повинні також охоплювати розвиток навичок ефективної презентації інформації та зворотного зв'язку, оскільки важливо не лише мати доступ до необхідної інформації, але й вміти чітко і зрозуміло її передавати. Це допоможе зменшити бар'єри у використанні нових технологій і сприятиме більш швидкому впровадженню інноваційних рішень в роботу банку. Крім того, співробітники зможуть краще адаптуватися до змін, знижуючи опір нововведенням і підвищуючи ефективність виконання завдань. В результаті, це допоможе досягти більш високого рівня комунікаційної злагодженості і зменшити кількість помилок,

що виникають через неправильне або несвоєчасне донесення інформації. [31]

Також важливо звернути увагу на культурні бар'єри, які можуть виникати в банку, зокрема через різноманітність стилів комунікації серед працівників, що часто має місце в багатонаціональних компаніях. Це може спричиняти спотворення інформації, непорозуміння між підрозділами та затримки в ухваленні рішень, оскільки кожен співробітник може мати різні уявлення про важливість чи терміновість певних повідомлень. Щоб подолати ці труднощі, необхідно забезпечити прозорість комунікацій на всіх рівнях організації. Важливо створити єдині стандарти для обміну інформацією, забезпечити доступність актуальних даних для всіх співробітників, що дозволить уникнути зайвих затримок або неправильних трактувань. Крім того, доцільно впровадити тренінги з міжкультурної комунікації для співробітників, що дозволить їм краще розуміти специфіку взаємодії з колегами з різних культурних середовищ, а також адаптуватися до змінюваних умов на ринку. Такі заходи дозволять не тільки зменшити кількість непорозумінь, але й покращити взаємодію між різними групами співробітників, сприяючи створенню більш ефективного та злагодженого робочого середовища. [26, с. 120]

Впровадження зазначених заходів дасть можливість значно покращити внутрішню комунікацію в банку, що, у свою чергу, сприятиме зменшенню кількості помилок і непорозумінь у процесах взаємодії між підрозділами та співробітниками. Це дозволить знизити ймовірність виникнення затримок у виконанні завдань, а також підвищить точність та своєчасність ухвалення рішень, що має безпосередній вплив на оперативну ефективність роботи банку. Коли комунікаційні процеси будуть налаштовані таким чином, щоб забезпечувати швидкий, чіткий і прозорий обмін інформацією, працівники зможуть оперативно реагувати на зміни в умовах ринку, коригувати стратегії та оперативно приймати необхідні рішення. Це також дозволить покращити координацію між різними рівнями

управління, зменшити дублювання завдань та сприятиме більш ефективному використанню ресурсів банку. Завдяки підвищеній ефективності процесів і полегшенню доступу до важливої інформації, співробітники зможуть швидше та більш точно виконувати свої обов'язки, що, в свою чергу, позначиться на загальному рівні задоволеності клієнтів. Прозорість у комунікаціях та покращення міжфункціональної співпраці допоможуть створити більш згуртовану команду, здатну вирішувати проблеми з високою ефективністю, що, в результаті, підвищить конкурентоспроможність банку, зміцнить його позиції на ринку та дозволить досягти стратегічних цілей. У довгостроковій перспективі, такі зміни будуть сприяти підвищенню рівня довіри до банку серед клієнтів і партнерів, що є важливим чинником для забезпечення стабільного зростання та розвитку фінансової установи.

2.5. Пропозиції щодо Вдосконалення методів прийняття управлінських рішень в «УКРСІББАНК»

Вдосконалення методів прийняття управлінських рішень є критичним етапом на шляху до покращення ефективності роботи банківської установи. В умовах постійних змін на фінансовому ринку, банкам необхідно мати чітку, структуровану та ефективну систему ухвалення рішень, що дозволяє оперативно реагувати на виклики, зменшувати ризики та забезпечувати стабільність фінансових потоків. Першим кроком у вдосконаленні цієї системи є впровадження сучасних аналітичних інструментів, що базуються на великих даних (Big Data) і штучному інтелекті. Це дозволить здійснювати точніші прогнози, аналізувати тенденції ринку та поведінку клієнтів, що, в свою чергу, допоможе ухвалювати більш обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення. [24, с. 392] Окрім того, важливо створити ефективну систему збору та обробки інформації, яка забезпечить доступ до актуальних даних в режимі реального часу. Це дозволить керівникам на всіх рівнях мати

повну картину того, що відбувається у банку, і швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку. [31]

Інтеграція методів стратегічного управління з оперативним процесом ухвалення рішень є важливою складовою для ефективного функціонування банківської установи в умовах постійних змін на фінансових ринках. SWOT-аналіз і PEST-аналіз є потужними інструментами стратегічного планування, які дозволяють детально оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що можуть впливати на діяльність банку. SWOT-аналіз дає можливість визначити не лише сильні та слабкі сторони організації, але й можливості для розвитку та потенційні загрози, що можуть виникнути в процесі діяльності. Наприклад, в умовах ринкових коливань і зміни економічної ситуації SWOT-аналіз дозволяє адаптувати стратегію банку до нових викликів, одночасно використовуючи його сильні сторони для нейтралізації загроз і оптимізації ресурсів. Водночас PEST-аналіз допомагає вивчити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть впливати на ринок, на якому працює банк. Завдяки цьому інструменту можна передбачити зовнішні зміни та вчасно адаптувати стратегію розвитку банку відповідно до вимог ринку. Разом ці методи забезпечують глибоке розуміння ринкових умов та дають можливість формувати стратегію на основі реальних даних.

З метою досягнення більш високої якості рішень важливо активізувати колективний підхід до ухвалення рішень. Це дозволяє враховувати різноманітні погляди і досвід фахівців з різних департаментів банку, що дає змогу приймати більш збалансовані та ефективні рішення. Для цього необхідно створювати багатофункціональні робочі групи, до яких входитимуть представники не лише фінансових відділів, а й відділів маркетингу, ІТ, ризиків та інших. Такий підхід дасть змогу забезпечити комплексний аналіз ситуації з усіх аспектів діяльності банку, що, в свою чергу, допоможе знайти оптимальні рішення. Наприклад, при розробці нових продуктів або послуг, робочі групи, до складу яких входять фахівці з

маркетингу, фінансів і ризиків, зможуть розглянути продукт з усіх точок зору, визначити можливі фінансові та юридичні ризики, а також знайти оптимальні шляхи просування продукту на ринок. [25, с. 487] Регулярні міжфункціональні наради та робочі групи дозволяють досягти гнучкості в процесі ухвалення рішень, що сприяє швидшому реагуванню на змінювані умови ринку і підвищує здатність банку адаптуватися до нових викликів. Такий підхід не лише знижує ймовірність помилок через різноспрямовані інтереси, але й сприяє кращій координації між підрозділами банку, що є важливим для забезпечення його стабільної діяльності.

Крім того, важливим кроком у вдосконаленні процесу прийняття управлінських рішень є впровадження сучасних технологій, зокрема систем автоматичного підтримання рішень (Decision Support Systems, DSS), які можуть значно полегшити і прискорити ухвалення рішень на всіх рівнях банку. Ці системи дозволяють знизити час, який необхідний для обробки та аналізу даних, що дає змогу керівникам отримувати актуальну інформацію у реальному часі та приймати більш обґрунтовані та оперативні рішення. Завдяки використанню DSS банківські працівники можуть значно знизити ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором, зменшити вплив суб'єктивних оцінок на процес прийняття рішень, а також забезпечити більшу прозорість та контроль за усіма процесами. Крім того, автоматизовані системи можуть бути корисними для виявлення та моніторингу різних тенденцій, оцінки ризиків та можливостей, що виникають на ринку, а також для прогнозування майбутніх подій, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни в економічній ситуації. Водночас важливо зберігати баланс між автоматизацією та людським фактором. Надмірна автоматизація може призвести до втрати здатності менеджерів адаптуватися до змін або правильно оцінювати ситуацію на основі інтуїції та досвіду. Саме тому необхідно залишати простір для інтуїтивного прийняття рішень і врахування таких чинників, як знання специфіки діяльності банку, особливості конкретних ситуацій і стратегічні цілі, що є

важливими для формулювання довгострокових рішень. Таким чином, для досягнення максимального ефекту необхідно об'єднати автоматизацію процесу прийняття рішень з досвідом та інтуїцією керівників, що дозволить ефективно впроваджувати інновації без втрати людського ресурсу та інтелектуальної компетенції в організації.

Для досягнення ефективного результату в удосконаленні процесу прийняття управлінських рішень важливо зосередитись на розвитку лідерських якостей керівників. Лідери повинні бути здатні до прийняття рішень в умовах невизначеності, володіти високими комунікативними навичками та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вони повинні бути вмотивованими досягати високих результатів, працювати в команді, слухати та підтримувати своїх підлеглих, що дозволяє створити культуру співпраці та злагоди в організації. Одним із важливих аспектів ефективного лідерства є здатність керівників приймати виважені рішення, навіть коли інформація обмежена або ситуація непередбачувана. Для цього необхідно регулярно тренувати керівників через семінари, тренінги, участь у професійних конференціях, а також залучати зовнішніх експертів і консультантів, що допоможе підвищити їх професійний рівень та розширити горизонти. Це дасть змогу лідерам адаптуватися до нових викликів і застосовувати новітні підходи в управлінні. [29]

Розвиток лідерських навичок не тільки зміцнює ефективність управлінських рішень, а й створює сприятливу атмосферу для прийняття рішень, що враховують як інтереси організації, так і інтереси працівників. Важливо, щоб керівники могли ефективно комунікувати з різними рівнями персоналу, вміли мотивувати команду, стимулювати її до досягнення високих результатів і забезпечували відповідальність за прийняті рішення. Це сприятиме не тільки досягненню фінансових та операційних цілей банку, а й покращенню клімату в організації, що є важливим чинником для довгострокового успіху. Враховуючи важливість цих навичок, керівництво

банку повинно створювати умови для постійного розвитку своїх лідерів, надаючи їм можливість удосконалювати управлінські процеси за допомогою сучасних інструментів і аналітичних технологій.

Оптимізація організаційної структури та внутрішніх процесів є ключовим етапом у підвищенні загальної ефективності діяльності банку, зокрема такого фінансового інституту, що є частиною міжнародної банківської групи BNP Paribas. У зв'язку з постійними змінами у фінансовому середовищі, розвитку технологій та збільшенні вимог до банківських послуг, важливо не лише підтримувати актуальність існуючих процесів, але й активно вдосконалювати організаційну структуру для забезпечення більшої гнучкості, швидкості реакції на зміну ринкових умов та покращення конкурентоспроможності. Це включає перегляд процесів ухвалення управлінських рішень, оптимізацію внутрішніх комунікацій і запровадження новітніх технологічних рішень для автоматизації рутинних операцій, що дозволить зменшити витрати часу та ресурсів на виконання однотипних завдань. [23, с. 240] Враховуючи глобальну конкуренцію та постійну еволюцію фінансового ринку, банк повинен активно інтегрувати інноваційні стратегії, децентралізувати частину своїх функцій, а також систематично оцінювати ефективність роботи своїх підрозділів для збереження конкурентних переваг. Постійне вдосконалення структури управління та операційних процесів дозволить банку адаптуватися до змін у економічному середовищі, підвищити якість надання послуг і забезпечити стабільне фінансове зростання в умовах змінюваного ринку.

Перш за все, для забезпечення ефективного функціонування організації необхідно провести всебічний аналіз існуючої організаційної структури, визначивши її сильні та слабкі сторони, а також можливості для вдосконалення. Такий аналіз дозволить виявити недоліки в існуючому розподілі функцій та відповідальності, а також визначити місця для вдосконалення процесів взаємодії між підрозділами, що дозволить створити більш чітке і ефективне управління. Одним із основних аспектів є

необхідність оптимізації координації між різними підрозділами банку, оскільки у багатьох випадках відсутність належної координації призводить до дублювання функцій та завдань, що викликає зайві витрати часу та ресурсів. Для усунення цього необхідно ввести чіткі протоколи взаємодії між підрозділами, які забезпечать оперативний обмін інформацією, підвищать прозорість процесів і зменшать ризик неузгодженості в роботі, що в свою чергу сприятиме покращенню якості та швидкості ухвалення рішень. Окрім цього, важливим елементом є перехід до більш децентралізованої моделі управління, що дозволить оперативно приймати рішення на місцях, враховуючи специфіку місцевих умов і потреб, зменшуючи затримки у процесах ухвалення рішень і забезпечуючи більшу гнучкість в управлінні. Це дозволить підвищити ефективність роботи регіональних підрозділів, оскільки вони будуть мати можливість приймати рішення швидше, без необхідності чекати схвалення з центрального офісу. Водночас стратегічне управління має залишатися зосередженим в центральному офісі, де будуть формулюватися загальні орієнтири розвитку та довгострокові плани, що забезпечить єдність та узгодженість діяльності всієї організації в цілому, зберігаючи баланс між стратегічною централізацією і оперативною децентралізацією. [30, с. 252] Такий підхід дозволить збалансувати ефективність управління, забезпечуючи гнучкість і швидкість реагування на зміни ринку при збереженні загального стратегічного напрямку організації.

Основні напрямки вдосконалення організаційної структури банку, спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів, передбачають комплексну реорганізацію з фокусом на зменшення бюрократії, оптимізацію функцій та прискорення ухвалення рішень на всіх рівнях. Одним із головних кроків є децентралізація управлінських функцій, яка передбачає делегування частини обов'язків з центрального офісу до регіональних підрозділів. Така зміна дозволяє знизити навантаження на керівництво головного офісу, розподіливши відповідальність за прийняття

оперативних рішень серед локальних менеджерів, що є важливим для оперативного реагування на зміни ринку і специфіку кожного окремого регіону. Регіональні підрозділи, маючи більшу автономію, здатні оперативніше коригувати стратегії і підходи до роботи з клієнтами, що дає можливість швидше реагувати на потреби місцевих ринків, зменшуючи час на обробку запитів і підвищуючи рівень задоволеності клієнтів.

Децентралізація також сприяє зниженню адміністративних затримок та полегшенню комунікації між підрозділами. Оскільки регіональні представники мають безпосередній доступ до локальних даних і більш детальну інформацію про ситуацію в конкретному регіоні, вони можуть приймати більш обґрунтовані рішення, що відповідають реальним умовам на місцях. Це дозволяє не тільки прискорити процеси ухвалення рішень, але й знижує ймовірність виникнення помилок, пов'язаних з відсутністю або запізненим отриманням необхідної інформації з центру. Крім того, децентралізація сприяє розвитку локальних лідерів, що мотивує працівників на більш проактивне виконання своїх обов'язків і знижує рівень стресу, пов'язаного з надмірною централізацією управлінських функцій. В результаті, цей процес дозволяє банку швидше адаптуватися до змін на ринку, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити більшу гнучкість у прийнятті рішень, що сприяє стабільності та сталому розвитку організації. [27, с. 117-121]

Оптимізація чисельності працівників є важливим аспектом вдосконалення організаційної структури, оскільки ефективний розподіл ресурсів сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Регулярний систематичний аналіз кількості працівників у кожному підрозділі дозволяє виявити надмірну бюрократію, дублювання функцій та неефективне використання людських ресурсів. Застосування такого підходу дає змогу оптимізувати чисельність персоналу, що допомагає усунути зайві витрати, підвищити ефективність виконання завдань і забезпечити більшу гнучкість організації. Паралельно з цим важливо враховувати потреби

кожного департаменту, а також здійснювати автоматизацію деяких процесів, що дозволяє скоротити необхідну кількість працівників для виконання рутинних операцій. Такий підхід дозволяє не тільки знижувати витрати на управлінський персонал, але й підвищити загальну ефективність організаційної структури, що сприятиме кращому виконанню стратегічних цілей банку і адаптації до змін на ринку.

Інтеграція цифрових технологій в організаційну структуру є наступним важливим кроком у розвитку банківських процесів, оскільки вона не лише дозволяє покращити управлінські функції, а й забезпечує високий рівень автоматизації, що суттєво знижує ризики помилок, пов'язаних з людським фактором. Впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації внутрішніх процесів, таких як фінансовий моніторинг, управління ризиками, обробка транзакцій та взаємодія з клієнтами, дозволяє зменшити час, витрачений на виконання рутинних операцій, та зменшити ймовірність виникнення людських помилок. Це також забезпечує прозорість на всіх етапах бізнес-процесів, дозволяючи керівництву оперативно отримувати достовірну інформацію для прийняття рішень. Інтеграція таких цифрових рішень в усі рівні організаційної структури дає змогу забезпечити злагодженість між різними підрозділами банку, що є ключовим для досягнення ефективності управлінських процесів. Завдяки автоматизації зменшується навантаження на персонал, оптимізуються внутрішні комунікації та забезпечується більш швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. [31] Водночас, впровадження таких рішень дозволяє зібрати, обробити та проаналізувати великий обсяг даних, що сприяє точнішому прогнозуванню та прийняттю рішень, підвищуючи конкурентоспроможність банку на ринку та його здатність адаптуватися до змінюваних умов.

Поліпшення внутрішніх комунікацій є необхідним етапом для досягнення злагодженості в роботі різних підрозділів. Впровадження чітких протоколів для внутрішньої комунікації, а також створення цифрових

платформ для зручного обміну інформацією дозволяє значно зменшити ймовірність виникнення непорозумінь між співробітниками різних департаментів. Це сприяє більш швидкому прийняттю рішень, знижує ризики помилок і дозволяє покращити прозорість управлінських рішень. Такі платформи допомагають швидко передавати важливу інформацію та забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами, що в свою чергу підвищує рівень задоволеності клієнтів та оперативність реагування на запити.

Формування багатофункціональних робочих груп є ще одним важливим етапом у вдосконаленні організаційної структури. Створення міжфункціональних команд, що включають фахівців з різних департаментів, таких як маркетинг, фінанси, операції, ризики тощо, дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення складних проблем. Такий підхід допомагає краще враховувати різні аспекти питання та приймати більш обґрунтовані й ефективні рішення. [17] Багатофункціональні команди дозволяють не тільки оперативно вирішувати проблеми, але й сприяють розвитку співпраці між різними підрозділами, що допомагає оптимізувати робочі процеси та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Таблиця 3.4.

Пропозиції щодо поліпшення організаційної структури та внутрішніх процесів

Напрямок покращення	Опис заходу	Очікуваний результат
Децентралізація управлінських функцій	Передача частини управлінських функцій до регіональних офісів.	Збільшення оперативності ухвалення рішень на місцях.
Оптимізація чисельності працівників	Аналіз розподілу персоналу по підрозділах для зменшення бюрократії.	Скорочення витрат на адміністративні процеси.
Інтеграція цифрових технологій	Впровадження нових ІТ-рішень для автоматизації внутрішніх процесів.	Підвищення ефективності та точності управлінських процесів.
Поліпшення внутрішніх комунікацій	Впровадження цифрових платформ для ефективного обміну інформацією.	Покращення взаємодії між підрозділами та пришвидшення процесів.
Формування	Створення	Комплексний підхід до

багатофункціональних робочих груп	міжфункціональних команд для вирішення складних завдань.	вирішення проблем та покращення якості рішень.
-----------------------------------	--	--

Отже, вдосконалення організаційної структури та внутрішніх процесів в даній банківській установі передбачає не лише реорганізацію функцій управління, а й впровадження сучасних цифрових технологій, які забезпечать автоматизацію та оптимізацію ключових бізнес-процесів. Це дозволить зменшити адміністративні затримки, покращити оперативність ухвалення рішень та знизити ймовірність виникнення помилок, що часто виникають через людський фактор. Зокрема, інтеграція новітніх ІТ-рішень дозволить автоматизувати рутинні завдання, таких як обробка фінансових даних, управління ризиками, а також взаємодія з клієнтами, що значно зменшить час на виконання операцій і забезпечить прозорість усіх процесів. Водночас, зміни у внутрішніх комунікаціях, зокрема впровадження цифрових платформ для обміну інформацією між підрозділами, дозволять забезпечити швидкий та зручний доступ до актуальних даних, покращуючи координацію і забезпечуючи безперешкодну взаємодію між різними департаментами. Усе це сприятиме підвищенню швидкості ухвалення рішень, поліпшенню комунікаційних процесів, а також забезпеченню більш гнучкого й адаптивного підходу до змін в умовах динамічного фінансового середовища. Реалізація цих змін дозволить досягти значно вищої ефективності у своїй діяльності, що безпосередньо впливатиме на підвищення конкурентоспроможності та стабільності банку на фінансовому ринку.

ВИСНОВОК

У підсумку, аналіз і вдосконалення організаційної структури та внутрішніх процесів є ключовим аспектом для підвищення ефективності діяльності будь-якої організації, зокрема нашої банківської установи. Враховуючи швидко змінювані умови фінансового середовища, необхідність постійної адаптації до нових вимог ринку та високої конкуренції, банк має постійно здійснювати моніторинг і коригування своєї організаційної структури, аби забезпечити більш гнучке та ефективне управління. Одним із основних шляхів вдосконалення є децентралізація управлінських функцій, що дозволить оперативно приймати рішення на місцях та зменшити затримки у процесах ухвалення рішень. Це також дозволяє зберігати гнучкість, що є важливим у сучасному швидко змінюваному фінансовому середовищі.

Особливо важливим є оптимізація внутрішніх комунікацій, що забезпечує злагоджений обмін інформацією між підрозділами, зменшуючи ризики дублювання функцій та зниження ефективності. Введення чітких протоколів взаємодії між підрозділами та інтеграція новітніх технологій для автоматизації процесів сприятимуть підвищенню прозорості, точності та швидкості роботи. Автоматизація фінансових та управлінських процесів дозволяє значно зменшити помилки, пов'язані з людським фактором, та зменшити час на виконання рутинних операцій, що в свою чергу дозволить більш ефективно використовувати ресурси.

Інтеграція сучасних ІТ-рішень для автоматизації внутрішніх процесів є ще одним важливим кроком. Впровадження новітніх технологій дозволяє не лише знизити ризики помилок, але й значно підвищити загальну ефективність діяльності банку, забезпечуючи більш швидке реагування на зміни та забезпечення високого рівня сервісу для клієнтів. Це також створює можливості для розвитку нових послуг та продуктів, що відповідають вимогам сучасних споживачів.

Останнім, але не менш важливим, є оптимізація чисельності працівників та ресурсів. Постійний моніторинг розподілу функцій та ефективності роботи підрозділів дозволяє вчасно визначити потребу у змінах, таких як скорочення або збільшення чисельності працівників, а також автоматизація певних задач. Такий підхід дозволяє зберігати оптимальний баланс між чисельністю персоналу та ефективністю функціонування організації.

Загалом, усі запропоновані заходи сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечують більшу гнучкість і зменшення бюрократії, що є важливими умовами для успішного функціонування банку в умовах сучасного фінансового ринку. Застосування цих підходів допоможе банку стати більш конкурентоспроможним, підвищити рівень обслуговування клієнтів та забезпечити сталий розвиток на фінансовому ринку. Реформа організаційної структури та внутрішніх процесів є важливим етапом для досягнення цих цілей, створюючи надійний фундамент для розвитку банку в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.
2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
3. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління : навч. посіб. К. : Міленіум, 2003. 256 с.
4. Батюк Б. Б., Вороний І. В. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2016. № 2. С. 69–73.
5. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. К. : НАДУ, 2011. 232 с.
6. Бойченко А. В. Методи формування сценаріїв інформаційних впливів у системах підтримки управлінських рішень : дис. ... канд. техн. наук : 01.05.02. К., 2021. 172 с.
7. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 420 с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 414 с.
9. Владимірова Л. П. Прогнозування та планування в умовах ринку. М., 2000. 308 с.
10. Гарматій Н. Застосування сучасних інформаційних систем для підтримки управлінських рішень. Галицький економічний вісник. 2019. № 1 (40). С. 159–164.
11. Герберт А. С. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. К. : АртЕК, 2001. 392 с.

12. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. Вип. 2 (33). Київ, 2018. С. 94–97.
13. Гудзь О. Є. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2018. 123 с.
14. Дерлоу Дж. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. К. : Наук. думка, 2001. 242 с.
15. Єрізану В. В. Аналіз та оцінка стану фінансової складової економічної безпеки АТ «Укрсиббанк» : кваліф. робота магістра спец. 073 "Менеджмент" / наук. керівник С. О. Кушнір. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 91 с.
16. Козаченко В. Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. Економіка і регіон. 2016. № 3 (58). С. 37–40.
17. Компаративний аналіз сталості фінансових процесів в АТ «Укрсиббанк» та АТ «Приватбанк» із застосуванням методів моделювання економічної динаміки. URL: <https://visniknew.donnue.edu.ua/index.php/visnik/article/view/93> (дата звернення: 12.04.2025).
18. Криворучко О., Дитинюк О. Інформаційні технології моделювання виробничих процесів як інструмент прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. 2017. № 32. С. 65–70.
19. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 464 с.
20. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. К. : Вища школа, 2003. 280 с.
21. Мулик Т. О. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
22. Носова О. В. Інвестиційна привабливість підприємства. Стратегічні пріоритети. 2007. № 1 (12). С. 120–126.

23. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
24. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / пер. з англ. – вид. переробл. і допов. – К. : АртЕК, 2001. 392 с.
25. Струтинська І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Тернопіль–Запоріжжя, 2020. 487 с.
26. Творошенко І. С. Технології прийняття рішень в інформаційних системах : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2021. 120 с.
27. Тютюнник Ю. М. Формування та факторний аналіз фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2011. № 1. С. 117–121.
28. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. Серія «Економіка». Вип. 710-711. Чернівці: ЧНУ, 2014. С. 70-75.
29. Чому ESG-трансформація українського бізнесу важлива під час повномасштабної війни і як отримати фінансування на такі проекти. Поради UKRSIBBANK BNP Paribas Group URL: <https://forbes.ua/company/chomu-esg-transformatsiya-ukrainskogo-biznesu-vazhliva-pid-chas-povnomasshtabnoi-viyni-i-yak-otrimati-finansuvannya-na-taki-proekti-poradi-ukrsibbank-bnp-paribas-group-22042024-20652> (дата звернення 12.04.2025)
30. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
31. UKRSIBBANK у ТОП 3 ренкінгу фінансової надійності банків від YouControl URL: <https://ukrsibbank.com/news-post/ukrsibbank-u-top-3-renkingu-finansovoi-nadijnosti-bankiv-vid-youcontrol/> (дата звернення 12.04.2025)