



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В. о. завідувача кафедри _____ проф. Янків М. Д.
« ____ » лютого 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**«Удосконалення організаційної структури управління підприємством
(на прикладі АТ «ТАСКОМБАНК»)»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент» (менеджмент організацій і
адміністрування)

Гадзінського Олександра Олеговича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

(підпис)

Живко Зінаїда Богданівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

професор

доктор економічних наук,

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____

(підпис)

Сенишин Оксана Степанівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

професор

доктор економічних наук,

(науковий ступінь, вчене звання)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську кваліфікаційну роботу
«Удосконалення організаційної структури управління підприємством»

Студента Гадзінського О.О. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (підпис) Живко З.Б.
(прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Сенишин О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о завідувача кафедри _____ Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

31 травня 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гадзінському Олександрю Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення організаційної структури управління підприємством»

Керівник роботи Живко Зінаїда Богданівна

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2024 року № 65

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ – шляхи удосконалення, пропозиції. Висновки.

Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.5 і табл. 1.1 – 1.3 – сутність організаційної структури та оцінки ефективності;

Рис. 2.1 – 2.7 і табл. 2.1. – 2.5 – аналіз фінансово-господарської діяльності та

Управління організаційною структурою підприємства

Рис. 3.1 – 3.8 – шляхи покращення удосконалення організаційної структури підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 31 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень</i>	<i>Остаточне</i>
		<i>червень</i>	<i>затвердже</i>
		<i>2024 р.</i>	<i>-ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-</i>	<i>роботи</i>
		<i>серпень 2024р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-</i>	
		<i>жовтень</i>	
		<i>2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень</i>	
		<i>2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини</i>		<i>Попередній</i>
	<i>роботи</i>	<i>Січень 2025 р.</i>	<i>захист на</i>
			<i>кафедрі</i>

Студент

(підпис)

Гадзінський О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи**Живко З.Б.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гадзінський О.О. Удосконалення організаційної структури управління підприємством (на прикладі АТ «ТАСКОМБАНК»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 122 сторінки, включаючи 7 таблиць, 22 рисунки, 10 додатків.

У роботі досліджено удосконалення організаційної структури управління підприємством з метою підвищення його ефективності. Об'єктом дослідження є підприємство як система управління, а предметом - процеси та підходи до організації його управлінської структури. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації організаційної структури, що включають інтеграцію новітніх методів управління, таких як Agile та Lean, а також використання інформаційних технологій для підвищення гнучкості та швидкості прийняття рішень.

Ключові слова: організаційна структура, управління підприємством, оптимізація, ефективність, конкурентоспроможність, адаптивність.

ANOTACION

Hadzynskyi O.O. Improvement of the Organizational Management Structure of the Enterprise (on the Example of JSC «TASKOMBANK»). – Manuscript.

A research paper for obtaining a Master's degree in the field of knowledge «Management and Administration», specialty «Management», specialization «Organization Management and Administration» («Business Administration»). – Lviv, 2024.

The work comprises 122 pages, including 7 tables, 22 figures, and 10 appendices.

This study explores the improvement of the organizational management structure of an enterprise to enhance its efficiency. The object of the research is the enterprise as a management system, and the subject is the processes and approaches to organizing its management structure. Recommendations for optimizing the organizational structure are proposed, which include the integration of modern management methods such as Agile and Lean, as well as the use of information technologies to increase flexibility and decision-making speed.

Keywords: organizational structure, enterprise management, optimization, efficiency, competitiveness, adaptability.

ЗМІСТ

	Вступ	7
Розділ 1	Теоретичні та методичні основи покращення організаційної структури управління підприємством.....	12
1.1	Визначення та сутність організаційної структури управління, їх типи.....	12
1.2	Фактори, що впливають на вибір організаційної структури, сучасні тенденції в удосконаленні організаційних структур.....	27
1.3	Методологія оцінки ефективності організаційної структури управління.....	37
	Висновки до розділу 1.....	48
Розділ 2	Аналіз організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК».....	50
2.1	Аналіз організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК» та оцінка її ефективності.....	50
2.2	Виявлення проблем і недоліків в існуючій структурі управління, порівняльний аналіз організаційних структур з іншими банками.....	59
2.3	Оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну структуру.....	74
	Висновки до розділу 2.....	84
Розділ 3	Удосконалення організаційної структури управління.....	86
3.1	Надання пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління і моделювання можливих змін та їх впливу на ефективність управління.....	86
3.2	Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності організаційної структури.....	99
3.3	Розробка рекомендацій для керівництва підприємства щодо впровадження змін.....	110
	Висновки до розділу 3.....	117
	ВИСНОВКИ.....	119

	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	123
	ДОДАТКИ.....	134

ВСТУП

Організаційна структура управління є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме від її ефективності залежить здатність підприємства досягати поставлених цілей, забезпечувати стабільний розвиток і швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. У сучасних умовах економічної нестабільності, стрімкого технологічного розвитку та зростаючої конкуренції, питання вдосконалення організаційної структури управління стають надзвичайно актуальними. Застарілі та негнучкі структури можуть гальмувати розвиток підприємства, перешкоджати швидкому прийняттю рішень і знижувати його конкурентоспроможність на ринку. Тому адаптація організаційної структури до нових викликів і тенденцій управління стає одним із пріоритетних завдань для підприємств різних галузей, зокрема і для банківського сектору.

Традиційні моделі управління, що базуються на жорстких ієрархічних структурах, поступово втрачають свою ефективність в умовах швидких змін, інноваційних процесів та глобальної цифровізації. Натомість, сучасні підприємства змушені орієнтуватися на постійну адаптацію і вдосконалення своїх управлінських механізмів, що дозволяє їм бути гнучкими, відповідати на виклики ринку та реагувати на зміни в поведінці споживачів.

Адаптація організаційних структур стає необхідною умовою для підтримання динамічної рівноваги між внутрішніми процесами та зовнішніми впливами. Це передбачає запровадження принципів гнучкості, децентралізації, швидкого прийняття рішень і стимулювання інновацій. Структура, орієнтована на адаптацію, дозволяє організаціям швидко реагувати на зміну зовнішніх умов, впроваджувати нові технології та

практики, а також забезпечувати ефективну координацію між різними підрозділами.

Проте, навіть такі гнучкі структури мають свої недоліки, які можуть обмежувати їх ефективність. Серед основних проблем можуть бути недостатня координація між рівнями управління, зниження прозорості процесів, надмірна автономія окремих підрозділів або, навпаки, занадто жорстке централізоване управління. Ці недоліки можуть призводити до уповільнення процесу прийняття рішень, зниження продуктивності працівників та обмеження інноваційних можливостей.

Таким чином, дослідження, спрямоване на виявлення недоліків існуючої організаційної структури управління та розробку рекомендацій щодо її удосконалення, є вкрай важливим. Це дозволить підвищити ефективність управління підприємством, збільшити його адаптивність до змін на ринку та поліпшити внутрішні бізнес-процеси. У рамках цього дослідження будуть запропоновані рекомендації, які допоможуть організаціям оптимізувати свої управлінські структури, підвищуючи ефективність роботи як на стратегічному, так і на оперативному рівнях.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення існуючих організаційних структур управління на прикладі конкретного підприємства – АТ «ТАСКОМБАНК», яке є одним із провідних фінансових установ України. Банківський сектор є дуже динамічним, і організації в цій сфері повинні мати гнучкі та ефективні системи управління для забезпечення стабільності та розвитку в умовах конкурентного тиску та регуляторних змін. В умовах швидкої цифровізації банківських послуг, підвищених вимог до прозорості та безпеки, організаційна структура управління має бути орієнтована на постійну адаптацію і вдосконалення.

Метою цього дослідження є аналіз існуючої організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК», виявлення її недоліків та розробка рекомендацій щодо її удосконалення з метою підвищення ефективності

управління підприємством. Для досягнення цієї мети були визначені наступні завдання:

1. Провести аналіз теоретичних і методичних основ організаційної структури управління підприємством.
2. Дослідити основні фактори, що впливають на вибір організаційної структури, та сучасні тенденції у їх вдосконаленні.
3. Розробити методологію оцінки ефективності організаційної структури управління.
4. Провести аналіз існуючої організаційної структури АТ «ТАСКОМБАНК» та оцінити її ефективність.
5. Виявити проблеми та недоліки в існуючій структурі управління банком, провести порівняльний аналіз з організаційними структурами інших банків.
6. Оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну структуру банку.
7. Надати пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління та оцінити їх можливий вплив на ефективність управління.

Об'єктом дослідження є АТ «ТАСКОМБАНК» як система управління підприємством. Предметом дослідження є процеси та підходи до вдосконалення організаційної структури управління підприємством, включаючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на її ефективність.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи. Серед них:

- Метод аналізу та синтезу: для вивчення основних характеристик організаційних структур управління та виявлення їх сильних і слабких сторін.
- Системний підхід: застосовувався для дослідження організаційної структури управління як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів.

- Порівняльний аналіз: використовувався для зіставлення організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК» з аналогічними структурами інших банківських установ.

- SWOT-аналіз: для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на структуру управління банку.

- Методи моделювання: для прогнозування впливу можливих змін в організаційній структурі на ефективність управління підприємством.

Таким чином, дослідження буде спрямоване на комплексне вивчення існуючої організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК» та розробку рекомендацій для її вдосконалення, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства.

Традиційні моделі управління, що базуються на жорстких ієрархічних структурах, поступово втрачають свою ефективність в умовах швидких змін, інноваційних процесів та глобальної цифровізації. Натомість, сучасні підприємства змушені орієнтуватися на постійну адаптацію і вдосконалення своїх управлінських механізмів, що дозволяє їм бути гнучкими, відповідати на виклики ринку та реагувати на зміни в поведінці споживачів. Адаптація організаційних структур стає необхідною умовою для підтримання динамічної рівноваги між внутрішніми процесами та зовнішніми впливами. Це передбачає запровадження принципів гнучкості, децентралізації, швидкого прийняття рішень і стимулювання інновацій.

Новизна: 1) удосконалено та запропоновано моделювання можливих змін в організаційній структурі управління АТ «ТАСКОМБАНК», що включає децентралізацію, цифрову трансформацію, підвищення гнучкості, інвестиції в людський капітал та посилення кібербезпеки, з метою підвищення ефективності управління. Цей підхід дозволяє адаптуватися до сучасних викликів та забезпечити стійкий розвиток банку.

2) розширено реалізацію функцій корпоративного управління шляхом створення підрозділу ESG, відповідального за реалізацію політики сталого розвитку та управління екологічними ризиками, а також інтеграції аналітики даних у стратегічне управління через створення аналітичного центру, підпорядкованого правлінню банку. Цей підхід забезпечує ефективне прийняття рішень, підвищує прозорість та сприяє довгостроковій стійкості банку.

Апробацію основних моментів свого дослідження мною апробовано на конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «*International scientific-practical conference “Science, education and society: trends, challenges, prospects”*» в Данії (Aarhus, Denmark, September 7, 2024); науково-практична конференція «*Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності*» в ЛІМ, м. Львів 13 грудня 2024; XIII Міжнародна науково-практична конференція, Харків, 13–15 листопада 2024 р., Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (Додаток А₁).

Практичне значення та структура магістерської кваліфікаційної роботи «Удосконалення організаційної структури управління підприємством» полягає в тому, що підвищується ефективність управління, реалізується адаптація до змінного середовища. Пропозиції та моделі, розроблені у роботі, можуть бути застосовані в реальному підприємстві (АТ «ТАСКОМБАНК»), забезпечуючи вимірюваний результат у вигляді підвищення ефективності управління. Запропоновані інструменти оцінки та моніторингу ефективності управління стануть основою для регулярного вдосконалення організаційних структур.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи складається з вступу, трьох розділів основної частини: Розділ 1. Теоретичні та методичні основи покращення організаційної структури управління підприємством; Розділ 2. Аналіз організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК»; Розділ 3.

Удосконалення організаційної структури управління, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕРОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Визначення та сутність організаційної структури управління, їх типи

Організаційна структура управління - це система взаємозв'язків між елементами підприємства, що визначає порядок розподілу обов'язків, повноважень та відповідальності між різними рівнями управління, а також координацію їх діяльності з метою досягнення цілей організації. Вона є ключовим елементом, що забезпечує ефективне функціонування підприємства, оскільки впливає на комунікації, прийняття рішень, мотивацію працівників та загальну продуктивність.

Організаційна структура управління визначає, як поділяються завдання та функції між підрозділами підприємства, яким чином ці підрозділи взаємодіють між собою та якою мірою вони підконтрольні вищим органам управління. Успішна організаційна структура має бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому ефективність.

Організаційна структура є інструментом, що дозволяє підприємству координувати та направляти зусилля своїх працівників на досягнення стратегічних цілей. Вона відображає ієрархічний розподіл влади, що забезпечує чітке розуміння ролей і відповідальності кожного працівника,

підрозділу або відділу. Організаційна структура управління є важливим напрямом в наукових дослідженнях в галузі менеджменту та організаційної теорії. Багато вчених зробили вагомий внесок у розробку концепцій та типів організаційних структур. Опишемо деякі аспекти науковців, які досліджували цю тему: 1) *Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg)* [71]: У своїй роботі «The Structuring of Organizations», Мінцберг досліджує різні типи організаційних структур і механізми їхнього функціонування. Він виділяє п'ять основних конфігурацій організацій: прості структури, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна структура та адхократія. Дослідження Мінцберга важливе тим, що воно показує, як різні організаційні моделі відповідають певним зовнішнім умовам та внутрішнім процесам управління. 2). *Макс Вебер (Max Weber)* [94]: Вебер, один із засновників теорії бюрократії, у своїй праці «The Theory of Social and Economic Organization» описує бюрократичну структуру як найбільш раціональний спосіб організації великих підприємств. Його дослідження зосереджується на важливості ієрархії, чітких правил, формалізованих процедур і поділу праці, що робить організації більш передбачуваними та контрольованими. 3). *Честер Бернард (Chester Barnard)* [63]: У своїй праці «The Functions of the Executive», Бернард пропонує концепцію організації як кооперативної системи, де важливу роль відіграють комунікація, мотивація та ефективність. Він підкреслює важливість неформальних організаційних елементів та здатності лідерів інтегрувати їх в загальну систему. 4). *Том Бернс (Tom Burns)* та *Джордж Сталкер (George Stalker)* [64]: У своїй роботі «The Management of Innovation» автори аналізують вплив зовнішніх факторів, таких як технологічні зміни, на організаційні структури. Вони розрізняють дві основні структури: механістичні (статичні, централізовані) та органічні (гнучкі, децентралізовані). Ця класифікація допомагає зрозуміти, як організації можуть адаптуватися до швидких змін у середовищі. 5). *Джоан Вудвард (Joan Woodward)* [95]: Вудвард у своїй праці «Industrial Organization: Theory

and Practice» досліджує, як типи технологій впливають на вибір організаційної структури. Вона виділяє три типи: індивідуальне виробництво, масове виробництво та серійне виробництво. Її дослідження допомагають зрозуміти зв'язок між технологічними процесами і структурою управління підприємством. 6). *Пітер Друкер (Peter Drucker)* [67]: У роботі «The Practice of Management» Друкер акцентує увагу на важливості управлінських рішень та структури організації для досягнення ефективності підприємства. Він вважає, що керівники повинні фокусуватися на розробці організацій, які можуть швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема завдяки децентралізації та адаптивним структурам. 7). *Гарет Джонс (Gareth R. Jones)* [70]: У своїй книзі «Organizational Theory, Design, and Change» Джонс розглядає організаційний дизайн як важливий інструмент для досягнення стратегічних цілей компанії. Він пропонує методи адаптації структури підприємства до змін в бізнес-середовищі, зосереджуючись на динамічності та інноваціях (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність організаційної структури в дослідженнях науковців*

Науковець	Дослідження	Назва роботи	Місце публікації	Ст.
Генрі Мінцберг	Типи організаційних структур	The structuring of organizations	Prentice Hall	512
Макс Вебер	Бюрократична структура	The theory of social and economic organization	Oxford University Press	448
Честер Бернанд	Кооперативні системи	The functions of the executive	Harvard University Press	334
Том Бернс, Джордж Сталкер	Механістичні та органічні структури	The management of innovation	Tavistock Publications	269
Джоан Вудвард	Вплив технологій на структуру	Industrial organization: theory and practice	Oxford University Press	274
Пітер Друкер	Управління та ефективність	The practice of management	Harper & Row	404
Гарет Джонс	Організаційний дизайн	Organizational theory, design, and change	Pearson Education	656

*Джерело: сформовано автором

Ці дослідження надають теоретичну базу для розуміння різних типів організаційних структур і їхнього впливу на ефективність управління. Подамо таблицю, яка містить визначення організаційної структури управління, а також відомих науковців, які займалися цією тематикою (див. табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Визначення організаційної структури управління*

Визначення	Автор	Джерело	Видавництво	Рік	Сторінки
Склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією.	Н. Дикань, І. Борисенко [11, с. 151]	Менеджмент.	Київ : Знання	2020	389 с.
Один із елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничо-економічного характеру й відповідає виду розвитку підприємства.	Л.Дідковська, П.Гордієнко [12, с. 137]	Менеджмент.	Київ : Алерта.; КНТ	2019	516 с.
Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та забезпечують управління організацією.	О. Кузьмін, О. Мельник [32, с. 331]	Основи менеджменту.	Київ : Академвидав	2021	416 с.
Система задач управління, що розподілені між взаємопов'язаними рівнями й підрозділами, розв'язання яких забезпечує досягнення цілей підприємства.	Мартиненко Н. [34, с.359]	Основи менеджмента.	Київ : Каравелла	2023	496с.
Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів	Скібіцька Л., Скібіцький О. [54, с. 96]	Менеджмент.	Київ : Центр учбової літератури	2020	416с.

*Джерело: сформовано автором

Ця таблиця охоплює лише частину визначень та авторів, які займалися дослідженнями в цій галузі.

Основними елементами організаційної структури управління є:

1. Вертикальний розподіл праці - поділ підприємства на рівні управління, що забезпечує ефективне розподілення завдань між керівниками різних рівнів.
2. Горизонтальний розподіл праці - розподіл завдань між підрозділами або відділами на одному рівні управління.
3. Комунікаційні зв'язки - забезпечують ефективну взаємодію між рівнями управління, що дозволяє узгоджувати дії для досягнення загальних цілей.
4. Механізми контролю та координації - регулюють виконання завдань і функцій, а також забезпечують ефективне управління ресурсами підприємства.

Основні елементи організаційної структури управління є основою для забезпечення ефективного функціонування будь-якої організації [2-4; 12-14]. Вони визначають, як розподіляються функції, завдання та відповідальність між працівниками, відділами і рівнями управління. Ключові елементи організаційної структури управління: поділ праці (функціональний поділ праці; рольовий поділ праці); ієрархія (лінійна ієрархія; багаторівнева ієрархія); централізація та децентралізація (централізоване управління; децентралізоване управління); формалізація (висока формалізація; низька формалізація); спеціалізація (функціональна спеціалізація; процесна формалізація); департаменталізація (функціональна департаменталізація; продуктова департаменталізація; регіональна департаменталізація); ланцюг команд (лінія підпорядкування) (вертикальний ланцюг команд; горизонтальна комунікація); механізми координації; масштаб контролю (вузький масштаб контролю; широкий масштаб контролю); комунікаційна система; організаційна культура.

Поділ праці передбачає розбиття робочого процесу на окремі завдання, які виконуються різними особами чи підрозділами [29-31]. Це допомагає

досягти більшої ефективності, оскільки працівники спеціалізуються на конкретних аспектах діяльності. Кожен працівник виконує певну вузькоспеціалізовану функцію, що дозволяє підвищити продуктивність завдяки досвіду та компетенції [8; 18; 34]. Спеціалізація залежить від ролі, яку виконує співробітник у загальному процесі.

Ієрархія визначає рівні управління в організації та розподіл повноважень між ними. Вона вказує, хто кому підпорядковується та хто відповідає за прийняття рішень. Проста форма організації, де кожен працівник підпорядковується одному безпосередньому керівнику. Більше рівнів управління, що збільшує вертикальний розподіл повноважень, як у великих корпораціях.

Централізація та децентралізація управління стосуються ступеня, в якому влада та прийняття рішень сконцентровані в руках вищого керівництва або розподілені на нижчі рівні організації [36; 41]. Рішення приймаються виключно на вищих рівнях організації. Це забезпечує чіткий контроль, але може уповільнити процес реагування на зміни. Повноваження делегуються нижчим рівням, що сприяє більш гнучкому і швидкому прийняттю рішень на рівні окремих відділів чи філій.

Формалізація визначає ступінь стандартизації процесів і процедур в організації. Це означає наявність чітко визначених правил, політик, регламентів та інструкцій, що регулюють діяльність працівників. Жорсткі правила і процедури, що регулюють усі аспекти діяльності працівників. Більша свобода в прийнятті рішень і виконанні завдань.

Спеціалізація є результатом поділу праці, коли співробітники чи підрозділи зосереджені на виконанні вузькоспеціалізованих завдань. Орієнтація на конкретні функції, такі як фінанси, маркетинг, виробництво. Зосередженість на виконанні окремих етапів виробничого або управлінського процесу.

Департаменталізація полягає у створенні відділів чи підрозділів на основі певних критеріїв, таких як функції, продукти, ринки або географічні регіони. Відділи створюються на основі спеціалізованих функцій, таких як бухгалтерія, маркетинг, виробництво. Підрозділи організовані за окремими продуктами чи лініями продуктів. Підрозділи створюються відповідно до географічного розташування ринків або операцій.

Ланцюг команд відображає шляхи передачі наказів і відповідальності від вищого керівництва до нижчих рівнів організації [45-46]. Він показує, кому підпорядковуються працівники і хто приймає рішення на кожному рівні. Вказує чітку підпорядкованість між керівниками та підлеглими на різних рівнях. Взаємодія між рівними за статусом підрозділами для координації роботи.

Механізми координації є способами забезпечення узгодженості дій між різними підрозділами або працівниками. Вони можуть включати регулярні зустрічі, звітування, інтеграційні функції (наприклад, проєктні групи) або системи інформаційного обміну.

Масштаб контролю означає кількість працівників, якими безпосередньо керує один менеджер. Від масштабу контролю залежить, наскільки деталізованим буде контроль над діяльністю підлеглих і наскільки самостійно вони можуть працювати. Менеджер керує малою кількістю підлеглих, що забезпечує більший контроль над їхньою роботою [23; 55]. Менеджер керує великою кількістю підлеглих, що сприяє більш самостійному виконанню завдань.

Ефективна організаційна структура повинна забезпечувати швидкий і точний обмін інформацією як вертикально (між різними рівнями управління), так і горизонтально (між підрозділами). Системи комунікацій включають засоби зв'язку, системи інформаційних технологій, а також неформальні канали обміну інформацією.

Організаційна культура - це неформальний елемент структури, який визначає цінності, норми поведінки, стиль лідерства та загальну атмосферу в організації. Вона впливає на те, як приймаються рішення, як працівники взаємодіють між собою та як реагують на зовнішні зміни.

Ці основні елементи визначають організаційну структуру управління та її здатність досягати стратегічних і оперативних цілей [20-24; 57-58]. Правильне поєднання цих елементів дозволяє компанії бути ефективною, гнучкою та адаптивною до ринкових змін.

Типи організаційних структур компаній:

1. *Лінійна організаційна структура*: керівництво передається зверху вниз; кожен підлеглий має одного безпосереднього керівника; підходить для невеликих підприємств із простими процесами. Лінійна організаційна структура характеризується чіткою ієрархією, швидким прийняття рішень та обмеженою гнучкістю.

2. *Функціональна організаційна структура*: розподіл обов'язків здійснюється за функціями (маркетинг, фінанси, виробництво тощо); керівництво функціональними підрозділами забезпечується спеціалістами у відповідній сфері. Функціональна організаційна структура характеризується високою спеціалізацією, можливістю масштабування та складністю координації між підрозділами.

3. *Лінійно-функціональна структура*: поєднання лінійної і функціональної структур; лінійні керівники координують функціональні підрозділи. Цей тип структури характеризується поєднанням контролю та експертності, більшою гнучкістю, ніж у лінійній структурі та потенційними конфліктами через подвійну підпорядкованість.

4. *Дивізійна організаційна структура*: організація поділяється на дивізіони за продуктами, регіонами чи клієнтськими сегментами; кожен дивізіон функціонує як самостійна одиниця. Дивізійна організаційна

структура характеризується гнучкістю у реагуванні на ринкові зміни, дублюванням функцій між дивізіонами, вищою вартістю управління.

5. *Матриця*: співробітники мають подвійне підпорядкування: проектному менеджеру та функціональному керівнику; ефективно використовується у проектах. Характеризується цей тип високою координацією між функціями та проектами, складністю у підпорядкуванні, виникненням конфліктами інтересів між керівниками.

6. *Проектна структура*: формується тимчасово для виконання конкретного проекту; команда розпускається після завершення роботи. Характерні риси цієї структури полягають в фокусі на досягнення результату; гнучкістю та обмеженим життєвим циклом.

7. *Мережева структура*: частина функцій передається зовнішнім підрядникам (аутсорсинг); основна компанія координує діяльність зовнішніх партнерів. Мережева структура характеризується економією ресурсів, високими ризиками залежності від зовнішніх партнерів, складністю у координації.

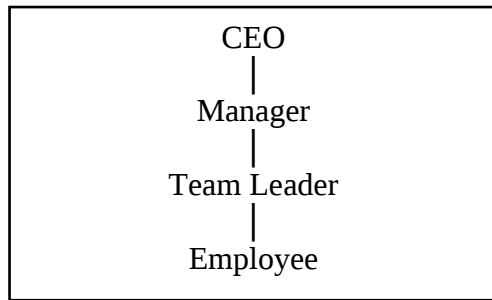
8. *Плоска організаційна структура*: зменшена кількість управлінських рівнів; використовується у невеликих або стартап-компаніях. Характерними рисами є швидкість прийняття рішень, більш демократичний підхід, може створювати хаос через відсутність чіткої ієрархії.

9. *Ієрархічна структура*: класична модель із чітко вираженою вертикальною підпорядкованістю; використовується у великих корпораціях. Особливості цієї структури містить характерні риси такі як зрозуміла структура; високий рівень контролю та повільність у прийнятті рішень.

10. *Адаптивна (гнучка) структура*: побудована на основі команд, які змінюються залежно від потреб ринку; підходить для інноваційних компаній. Характерні риси структури – це висока адаптивність; складність у координації та вимагає високого рівня кваліфікації працівників.

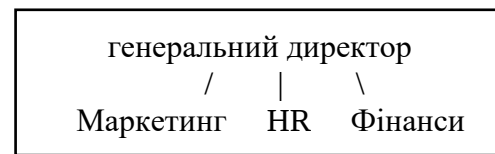
Схеми організаційних структур (див. рис. 1.1).

1. Лінійна структура:

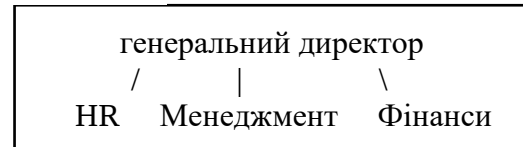
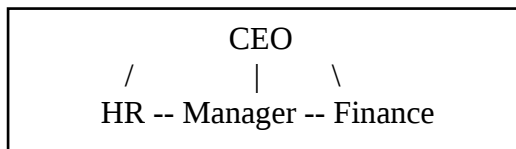


Продовження рисунку 1.1

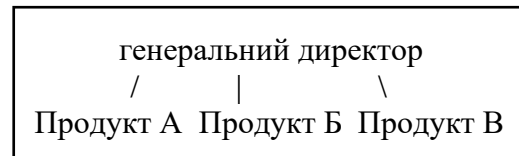
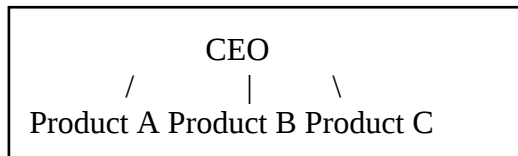
2. Функціональна структура:



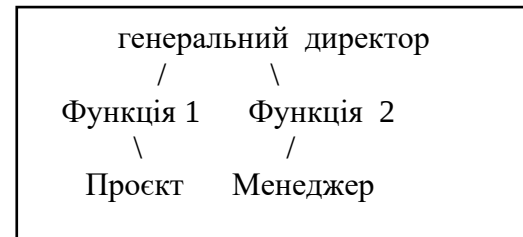
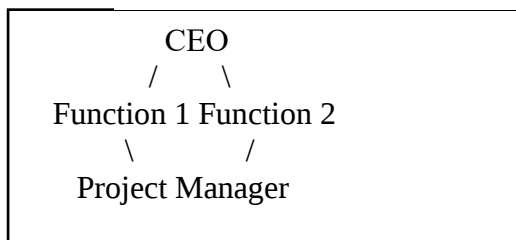
3. Лінійно-функціональна структура:



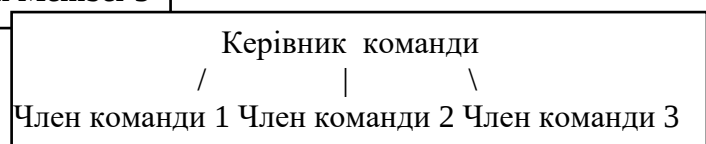
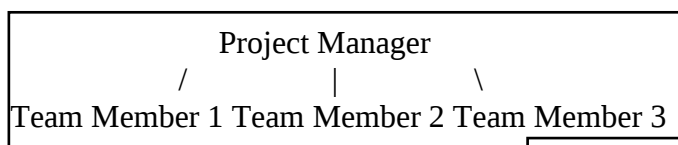
4. Дивізійна структура:



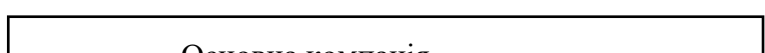
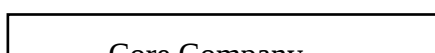
5. Матриця:



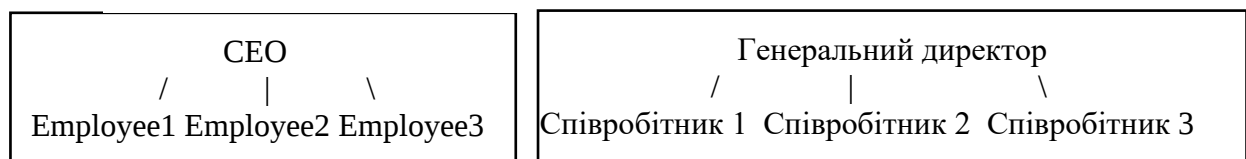
6. Проектна структура:



7. Мережева структура



Продовження рисунку 1.1

8. Плоска структура:*9. Ієрархічна структура:**10. Адаптивна структура:***Рис. 1.1. Типи організаційних структур***

*Джерело: власна розробка автора

Організаційні структури класифікують за різними критеріями, зокрема за ієрархічністю, ступенем централізації, гнучкістю тощо. 1). Лінійна структура - кожен підлеглий має лише одного керівника, управління чітке і централізоване. Переваги: простота, чіткість повноважень, швидке прийняття рішень. Недоліки: низька гнучкість, перевантаженість керівників.

2). Функціональна структура - організація поділяється на підрозділи за функціями (маркетинг, виробництво, фінанси тощо). Переваги: спеціалізація, ефективність у виконанні функцій. Недоліки: слабка координація між підрозділами, можливі конфлікти повноважень. 3). Лінійно-функціональна структура - поєднання лінійної структури з функціональними елементами. Переваги: збереження ієрархії, залучення функціональних експертів. Недоліки: складність координації, можливість дублювання функцій. 4). Дивізійна структура - організація поділена на відділи (дивізії) за продуктами, регіонами, споживачами тощо. Переваги: адаптивність до змін, автономність підрозділів. Недоліки: висока вартість, дублювання ресурсів. 5). Матрична структура - поєднання функціональної та проектної структур, працівники підпорядковуються двом керівникам (за функцією та проектом). Переваги: гнучкість, оптимальне використання ресурсів. Недоліки: складність управління, можливі конфлікти інтересів. 6). Проектна структура - створюється для виконання конкретного проекту; після завершення проекту структура може бути розформована. Переваги: концентрація ресурсів на проекті, високий рівень координації. Недоліки: обмежений термін існування, залежність від менеджера проекту. 7). Мережева структура - організація співпрацює з іншими компаніями чи підрозділами через мережеві зв'язки. Переваги: гнучкість, зменшення витрат на інфраструктуру. Недоліки: складність координації, залежність від партнерів. 8). Адаптивні та плоскі структури - організації з мінімальним рівнем ієрархії, високо гнучкі та самоврядні. Переваги: швидке реагування на зміни, інноваційність. Недоліки: можуть бути неефективними в складних умовах. 9). Гібридна структура - поєднання елементів різних структур. Переваги: універсальність, адаптивність. Недоліки: складність управління. 10). Адаптивна структура характеризується гнучкістю, мінімальним рівнем ієрархії та здатністю швидко пристосовуватися до змін. Переваги: гнучкість - швидке реагування на зовнішні зміни та виклики; інноваційність - сприяє генерації нових ідей та

рішень. Недоліки: невизначеність - можливість плутанини у відповідальності; ризик конфліктів - відсутність чіткої ієрархії може ускладнити узгодження рішень; високі вимоги до персоналу - потребує ініціативності, відповідальності та багатофункціональності співробітників.

Типологія організаційних структур дозволяє організаціям вибрати оптимальний підхід до управління, враховуючи їхні специфічні цілі, розмір, ресурси та зовнішні умови. Кожен тип має свої переваги і недоліки, які слід враховувати при розробці та впровадженні організаційної структури.

Як бачимо, існує кілька основних типів організаційних структур управління, кожен із яких має свої переваги та недоліки. Основні типи структур включають лінійну, функціональну, матричну, дивізійну та проєктну структури (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні характеристики типів організаційних структур управління*

*Джерело: Власна розробка автора

1). У лінійній структурі управління кожен підлеглий має лише одного безпосереднього керівника. Відповідальність за прийняття рішень зосереджується на вищих рівнях управління, що сприяє чіткій координації та контролю за виконанням завдань. Основні характеристики лінійної структури: прямі вертикальні зв'язки між керівниками та підлеглими; одноосібність керівництва; простота управління. Недоліком такої структури є низька гнучкість та перевантаження вищих керівників, що може ускладнити прийняття оперативних рішень в умовах динамічного ринку.

2). У функціональній структурі працівники групуються за функціями, наприклад, маркетинг, виробництво, фінанси. Це дозволяє використовувати вузькоспеціалізованих фахівців для виконання специфічних завдань. Основні характеристики: керівники відповідають за конкретні функції (виробництво, фінанси тощо); чіткий поділ праці між функціональними підрозділами; спеціалізація підвищує ефективність роботи у вузьких сферах. Однак така структура може ускладнювати координацію між різними функціональними підрозділами, що може призвести до ізоляції підрозділів і проблем у взаємодії.

3). Матрична структура передбачає поєднання функціональної та проектної структури [64; 67]. Працівники підпорядковуються одночасно функціональним і проектним керівникам, що забезпечує більшу гнучкість і адаптивність у виконанні завдань. Основні характеристики: двовимірна система управління, яка поєднує функціональне та проектне керівництво; гнучкість у використанні ресурсів; можливість швидкого реагування на зміни ринку. Недоліками є можливі конфлікти між керівниками проектів і функціональними керівниками через подвійне підпорядкування.

4). Дивізійна структура базується на поділі підприємства на автономні підрозділи (дивізії), кожен з яких відповідає за окремий продукт або ринок. Основні характеристики: дивізії мають власні управлінські структури, що

відповідають за досягнення своїх цілей; високий рівень гнучкості та адаптивності до ринкових умов; чіткий розподіл відповідальності між дивізіями. Проте така структура може призвести до дублювання функцій у різних дивізіях, що підвищує витрати на управління.

5). Проектна структура зосереджується на виконанні конкретних проектів, для яких формуються тимчасові робочі групи. Після завершення проекту група розпускається. Основні характеристики: чітке фокусування на досягненні цілей проекту; гнучкість у складі робочих груп; висока адаптивність до змін. Недоліком проектної структури є те, що вона не завжди підходить для постійних операційних завдань підприємства.

Організаційна структура управління є важливим елементом, що забезпечує узгодженість дій між підрозділами підприємства та визначає ефективність його функціонування [69-70]. Різні типи організаційних структур мають свої переваги і недоліки, що робить вибір структури залежним від специфіки діяльності підприємства, його масштабів, умов зовнішнього середовища та стратегічних цілей.

Організаційна структура підприємства, зокрема банку, відіграє ключову роль у забезпеченні узгодженості дій між його підрозділами. Чітко визначена структура допомагає розподілити обов'язки, повноваження та завдання між співробітниками, що сприяє ефективному функціонуванню організації. Наприклад, у банку існують різні відділи: кредитний, бухгалтерський, маркетинговий тощо. Кожен з них виконує свої специфічні функції, проте їхня діяльність повинна бути скоординована для досягнення спільної мети - задоволення потреб клієнтів та забезпечення прибутковості.

Узгодженість дій між підрозділами досягається через механізми комунікації, стандартизацію процесів і регулярний обмін інформацією [74-76]. Це дозволяє уникнути дублювання зусиль та зменшити ризик помилок. Наприклад, інформація про кредитні заявки, що надходять до кредитного

відділу, повинна бути швидко доступною для аналітиків і бухгалтерії, щоб забезпечити своєчасну обробку.

Ефективність функціонування банку значно підвищується завдяки наявності інтегрованої системи управління, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Чітка організаційна структура не лише полегшує процеси, але й сприяє створенню єдиної корпоративної культури, що в свою чергу підвищує мотивацію співробітників і їхню залученість до роботи. Таким чином, організаційна структура є основою для ефективної співпраці та досягнення стратегічних цілей банку.

1.2 Фактори, що впливають на вибір організаційної структури, сучасні тенденції в удосконаленні організаційних структур

Організаційна структура підприємства є важливим елементом, який визначає ефективність управління, взаємодію між підрозділами та загальну результативність діяльності [80-82]. Вибір організаційної структури залежить від багатьох факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні.

1. Внутрішні фактори - ці фактори формуються на основі специфіки самої організації та її внутрішнього середовища.

1.1. *Стратегія компанії* - організаційна структура повинна відповідати стратегічним цілям компанії. Наприклад, якщо підприємство орієнтоване на інновації та швидке реагування на ринкові зміни, необхідна більш гнучка структура, як-от проектна чи матрична. Гнучка організаційна структура, зокрема проектна та матрична, стає все більш популярною в сучасному бізнес-середовищі, адже вона дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін та ефективно реагувати на нові виклики.

Проектна структура базується на формуванні тимчасових команд для виконання конкретних проектів. Кожна команда складається з фахівців різних областей, що забезпечує мультидисциплінарний підхід до вирішення завдань [97-99]. Цей тип структури дозволяє максимально ефективно

використовувати ресурси та зосередити зусилля на досягненні цілей проекту. Після завершення проекту команда розпускається, а учасники повертаються до своїх основних обов'язків. Це підвищує мотивацію співробітників, адже вони отримують можливість працювати над різноманітними завданнями та розвивати нові навички.

Матрична структура поєднує елементи функціональної та проектної організації. У такій системі співробітники працюють під керівництвом як функціональних менеджерів, так і менеджерів проектів. Це дозволяє зберігати контроль над функціональними напрямками, водночас надаючи можливість оперативно реагувати на потреби проектів. Матрична структура сприяє обміну інформацією та ідеями між різними відділами, що підвищує інноваційність та швидкість прийняття рішень.

Обидва типи гнучких структур дозволяють організаціям адаптуватися до динамічних умов ринку, підвищують ефективність роботи та забезпечують кращу комунікацію між підрозділами [100-102]. У результаті, компанії здатні швидше впроваджувати нові продукти і послуги, знижуючи ризики та покращуючи результати діяльності. Для підприємств з акцентом на масштабування та стабільність більше підходять ієрархічні чи функціональні структури.

1.2. *Розмір підприємства* - малі підприємства зазвичай мають простіші структури управління, оскільки менший обсяг діяльності дозволяє обходитися мінімальною кількістю рівнів управління. Зі зростанням організації кількість рівнів управління збільшується, а структура ускладнюється (з'являються нові відділи, департаменти тощо). Розмір банку має значний вплив на його ефективність роботи, і цей вплив може проявлятися як позитивно, так і негативно.

Позитивними аспектами розміру банку є економія на масштабах; доступ до ресурсів; диверсифікація. Великі банки часто можуть знижувати витрати завдяки обсягам, отримуючи вигідніші умови від постачальників

послуг та знижуючи витрати на операції [99-102]. Великі банки мають можливість залучати більше капіталу та інвестицій, що дозволяє їм розширюватися, інвестувати в нові технології та покращувати обслуговування клієнтів. Зростання дозволяє банкам диверсифікувати свої послуги та ризики, що зменшує вразливість до економічних коливань.

Відповідно, що негативні аспекти розміру банку: складність управління;

ригідність; витрати на адміністрування. Зі збільшенням розміру банку зростає і складність управлінських процесів. Це може призвести до неефективності, якщо структура не адаптована до потреб великої організації. Великі банки можуть бути менш гнучкими у прийнятті рішень та реагуванні на зміни в ринку, оскільки їм необхідно координувати дії багатьох підрозділів [64-66]. Чим більший банк, тим більше витрат на управлінські та адміністративні функції, що може знизити загальну ефективність.

Таким чином, розмір банку впливає на його ефективність через баланс між можливостями, які надає масштаб, і викликами, що виникають у зв'язку з управлінською складністю. Оптимальний підхід полягає в тому, щоб використовувати переваги великого розміру, при цьому мінімізуючи негативні аспекти.

1.3. *Технології виробництва* - рівень автоматизації та інноваційність технологій безпосередньо впливають на структуру управління. Високотехнологічні компанії, що працюють у швидко змінюваному середовищі, потребують гнучкої, адаптивної структури, що дозволяє швидко впроваджувати нові технології. Вважаємо, що банк можна віднести до високотехнологічних компаній, і ось кілька причин, чому це так: фінансові технології (FinTech); автоматизація процесів; аналіз даних; кібербезпека; цифрові платформи.

Сектор банківських послуг активно впроваджує фінансові технології, що дозволяє знижувати витрати, покращувати обслуговування клієнтів і

забезпечувати нові продукти, такі як мобільні платежі, онлайн-кредити та цифрові гаманці [57-59]. Сучасні банки використовують різноманітні технології для автоматизації обліку, обробки транзакцій, управління ризиками та compliance, що підвищує ефективність і знижує ймовірність помилок.

Банки активно впроваджують аналітичні системи для збору та обробки великих обсягів даних. Це дозволяє здійснювати персоналізований підхід до клієнтів, виявляти тренди та ризики, а також оптимізувати пропозиції [32-34]. Високий рівень технологічних рішень забезпечує захист даних клієнтів і запобігання шахрайству, що є критично важливим для довіри до фінансових установ. Багато банків пропонують свої послуги через онлайн-банкінг та мобільні додатки, що надає клієнтам зручний доступ до фінансових послуг у будь-який час і з будь-якого місця.

Усі ці фактори свідчать про те, що банки використовують високі технології для підвищення своєї конкурентоспроможності та поліпшення обслуговування клієнтів, що робить їх частиною високотехнологічного сектора.

1.4. *Культура організації* - цінності, традиції та управлінські підходи впливають на те, як вибудовуються відносини між працівниками. Наприклад, компанії з горизонтальною культурою управління схильні використовувати плоскі організаційні структури, що знижує кількість рівнів ієрархії.

Культура банку є одним із ключових чинників, що впливають на його ефективність. В організаціях, фінансових установах та банках корпоративна культура формує основи для взаємодії між співробітниками, ставлення до клієнтів та бізнес-процесів. Основними елементами культури організацій, зокрема банках: клієнтоорієнтованість; інноваційність; командний дух; професійний розвиток.

Банк активно ставить інтереси клієнтів на перше місце. Це проявляється в прагненні зрозуміти потреби клієнтів і надавати індивідуальні

рішення [27-30]. Таке ставлення підвищує довіру та лояльність клієнтів, що в свою чергу сприяє зростанню бізнесу. Банк заохочує впровадження нових технологій та ідей. Працівники мають можливість брати участь у розробці нових продуктів та сервісів, що покращує їхнє залучення і створює культуру постійного вдосконалення.

У банках активно підтримується співпраця між відділами. Командна робота дозволяє досягати кращих результатів, оскільки різноманітні навички та досвід співробітників об'єднуються для вирішення складних завдань. Банк інвестує в навчання та розвиток своїх співробітників. Це не лише підвищує кваліфікацію команди, а й забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів.

На ефективність банку впливає культура організацій, в тому числі банків: підвищення продуктивності; зменшення плинності кадрів; краща репутація; адаптивність до змін. Залучені співробітники, які працюють в позитивному середовищі, демонструють вищу продуктивність. Вони мотивовані досягати кращих результатів, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи банку. Задоволені співробітники менше схильні до звільнення. Це знижує витрати на найм та навчання нових кадрів, забезпечуючи стабільність команди [5; 9; 16; 28].

Клієнти помічають культурні цінності банку і в результаті стають більш лояльними. Хороша репутація привертає нових клієнтів та партнерів. Культура інноваційності та відкритості до змін дозволяє банку швидко реагувати на ринкові виклики, що є критично важливим у сучасному фінансовому середовищі. Таким чином, корпоративна культура в банках не лише формує внутрішні процеси, але й визначає успіх банку на ринку, сприяючи його стабільному розвитку та зростанню.

2. Зовнішні фактори - ці фактори формуються під впливом зовнішнього середовища та можуть диктувати підприємству необхідність змін в організаційній структурі.

2.1. *Економічні умови* - економічна ситуація в країні чи галузі може суттєво впливати на вибір організаційної структури. В умовах економічної нестабільності компанії можуть переходити на більш гнучкі структури, що дозволяють зменшувати витрати та швидше адаптуватися до ринкових змін.

2.2. *Рівень конкуренції* - у висококонкурентному середовищі підприємства змушені впроваджувати гнучкіші структури, які сприяють швидкому прийняттю рішень і впровадженню інновацій. Навпаки, в умовах низької конкуренції можливе застосування традиційних ієрархічних моделей.

2.3. *Законодавчі вимоги* - регуляторні норми та державна політика впливають на структуру управління організаціями, особливо в галузях, де контроль з боку держави є жорстким (наприклад, фінансовий сектор, енергетика) [1; 23-24; 37-40; 47-49].

2.4. *Соціокультурні чинники* - тенденції в суспільстві та культурні особливості регіонів також впливають на організаційну структуру. Наприклад, у країнах з більш колективістськими суспільствами можуть бути популярніші колегіальні та горизонтальні структури.

3. Тенденції в удосконаленні організаційних структур - у сучасному динамічному бізнес-середовищі компанії змушені постійно адаптувати свої організаційні структури, щоб залишатися конкурентоспроможними. До основних сучасних тенденцій удосконалення організаційних структур можна віднести:

3.1. *Децентралізація* - все більше компаній прагнуть зменшити кількість управлінських рівнів, передаючи більше повноважень на нижчі рівні або в регіональні офіси. Це дозволяє швидше реагувати на зміни ринку, підвищує відповідальність працівників і стимулює інновації.

3.2. *Гнучкі структури (agile, холакратія)* - компанії все частіше відходять від жорстких ієрархій на користь гнучких команд, які можуть швидко змінювати свій склад і функції в залежності від потреб проектів.

Одним із прикладів є «agile-структури» та «холакратія», де немає чітких ліній підпорядкування, а працівники самоорганізуються.

3.3. *Віртуальні організації* - з розвитком інформаційних технологій та інтернету з'являються нові моделі організацій, які функціонують здебільшого у віртуальному середовищі. Така структура дозволяє залучати таланти з різних країн та регіонів, знижуючи витрати на підтримку фізичної інфраструктури.

3.4. *Проектно-орієнтовані структури* - багато компаній, особливо в галузі інформаційних технологій та консалтингу, переходять до використання проектних або матричних структур. Це дозволяє фокусуватися на конкретних завданнях та швидше досягати результатів.

3.5. *Технологічна інтеграція* - автоматизація та впровадження цифрових рішень (ERP-систем, CRM-систем тощо) значно спрощують координацію між відділами та підрозділами. Це сприяє створенню більш інтегрованих структур, де взаємодія відбувається за допомогою сучасних технологій.

Тенденції в удосконаленні організаційних структур. В умовах швидких змін у глобальному бізнес-середовищі та значної конкуренції, удосконалення організаційних структур є ключовим фактором для підвищення ефективності банків та інших організацій [52-53]. Основні сучасні тенденції в удосконаленні організаційних структур можна підсумувати наступним чином: децентралізація та гнучкість; впровадження цифрових технологій; гібридні організаційні структури; організаційні структури на основі Agile; віртуальні та віддалені структури; фокус на клієнта.

Децентралізація та гнучкість - банки та інші фінансові установи прагнуть делегувати більше повноважень на нижчі рівні управління або на регіональні підрозділи. Це дозволяє банкам швидше приймати рішення і реагувати на зміни в умовах ринку. Децентралізовані структури також знижують бюрократію та підвищують інноваційну активність.

Впровадження цифрових технологій - автоматизація процесів, використання штучного інтелекту, Big Data та машинного навчання змінюють структури банків. Ці технології дозволяють зменшувати кількість управлінських рівнів, збільшуючи прозорість процесів та ефективність прийняття рішень. Також банкам вдається знижувати витрати, оптимізуючи роботу через автоматизацію [42-44; 64; 68].

Гібридні організаційні структури - банки все частіше переходять до гібридних моделей організаційної структури. Наприклад, поєднання традиційних ієрархічних структур з матричними або проектно-орієнтованими підходами дозволяє краще керувати інноваціями, розробкою нових продуктів та сервісів [70-71, 97-99]. Проектні команди стають гнучкими, залучаючи працівників з різних підрозділів для вирішення конкретних завдань.

Організаційні структури на основі Agile - Agile підхід, спочатку розроблений для ІТ-сектору, став популярним і в банківській галузі, особливо у відділах, що займаються технологічними інноваціями та клієнтським досвідом. Agile-структури мають невеликі автономні команди, які можуть швидко адаптуватися до змін ринку, фокусуючись на короткострокових цілях та безперервному вдосконаленні.

Віртуальні та віддалені структури - завдяки розвитку технологій дистанційної роботи, банки почали впроваджувати віртуальні організаційні структури, де співробітники працюють з різних локацій або навіть країн. Це дозволяє залучати висококваліфікованих працівників незалежно від їхнього географічного положення та знижувати витрати на утримання фізичних офісів.

Фокус на клієнта - банки все більше адаптують свої структури для підвищення орієнтації на клієнта. Це включає розробку нових відділів і підрозділів, які відповідають за управління клієнтським досвідом, персоналізоване обслуговування та розвиток нових каналів взаємодії з

клієнтами. Схематична модель удосконалення організаційних структур банків Європи (див. рис. 1.3).

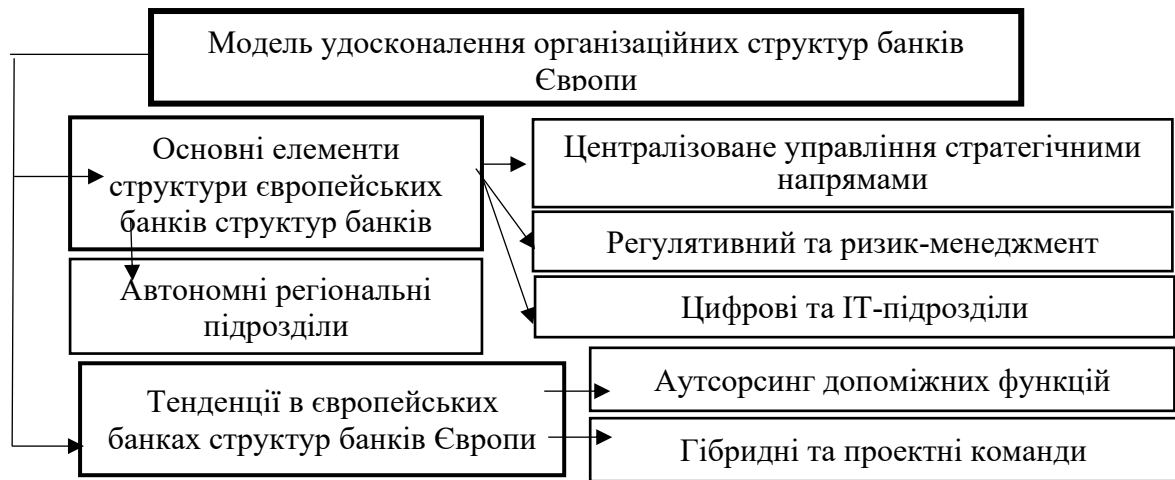


Рис. 1.3. Модель удосконалення організаційних структур банків Європи*

*Джерело: власна розробка автора

1. Основні елементи структури європейських банків:

- **Централізоване управління стратегічними напрямками:** Розробка загальної стратегії здійснюється на рівні центрального офісу, де приймаються ключові рішення щодо довгострокових інвестицій та нових ринкових стратегій.

- **Регулятивний та ризик-менеджмент:** Департаменти контролю ризиків і відповідності (compliance) зберігають традиційно важливу роль через суворі регулятивні вимоги Європейського Центрального Банку (ЄЦБ) та національних регуляторів.

- **Цифрові та ІТ-підрозділи:** У європейських банках зростає роль цифрових департаментів, які займаються розробкою цифрових продуктів і сервісів для клієнтів, а також впровадженням штучного інтелекту для покращення внутрішніх процесів [19-21].

- **Автономні регіональні підрозділи:** Регіональні офіси мають більше автономії для прийняття рішень, пов'язаних із локальними ринковими умовами.

2. Тенденції в європейських банках:

- Аутсорсинг допоміжних функцій: Деякі допоміжні функції, такі як HR, юридичні послуги або ІТ-супровід, передаються на аутсорсинг для оптимізації витрат.

- Гібридні та проектні команди: Все більше проектів в банках виконуються в рамках тимчасових команд, які збираються для виконання конкретних завдань і після завершення проекту розформовуються.

Порівняння організаційних структур банків Європи з Україною. Варто відзначити, що багато українських банків вже орієнтуються на світові тенденції, однак є певні відмінності через локальні умови та виклики.

- Централізація управління - в Україні банки, як правило, мають більш централізовані структури управління в порівнянні з європейськими колегами. Це обумовлено потребою у швидшому прийнятті рішень в умовах нестабільного економічного середовища. Центральний офіс контролює більшість ключових рішень.

Автономія регіональних підрозділів - українські банки все частіше надають автономію своїм регіональним підрозділам, особливо у великих містах, таких як Київ, Харків, Львів та Одеса. Проте рівень цієї автономії вищий у європейських банках через більш стабільну регуляторну та економічну ситуацію.

3. Цифрові трансформації - українські банки активно впроваджують цифрові технології, особливо через розвиток мобільного банкінгу та онлайн-сервісів [20; 50]. Проте рівень автоматизації та інтеграції цифрових рішень в Європі загалом вищий, оскільки західні банки мають більші ресурси для впровадження інновацій.

4. Фінансова регуляція - європейські банки підлягають суворому регуляторному контролю з боку ЄЦБ і інших органів, що вимагає складних структур для управління ризиками та відповідності. Українські банки також підпадають під контроль Національного банку України, але регуляторні

вимоги тут дещо м'якші, що дозволяє українським банкам мати гнучкіші структури.

Схема моделі удосконалення організаційної структури банків (див. рис. 1.4).

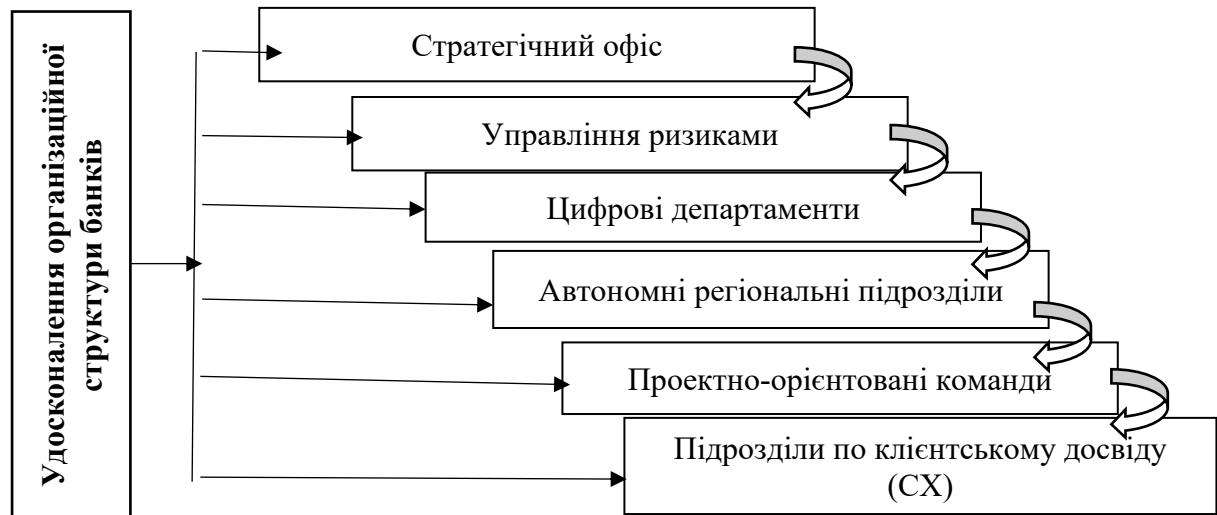


Рис. 1.4. Моделі удосконалення організаційної структури банків*

*Джерело: власна розробка автора

Отже, Європейські банки рухаються до все більшої автономії підрозділів, гнучких структур та впровадження інновацій через проектно-орієнтовані команди.

В Україні схожі тенденції помітні, проте централізація управління все ще більш поширена через регуляторні та економічні обставини. Українські банки також активно впроваджують цифрові рішення, але загальний рівень автоматизації та інтеграції з технологіями дещо відстає від європейських стандартів.

Вибір організаційної структури визначається багатьма факторами, як внутрішніми (стратегія, розмір, культура), так і зовнішніми (економічні умови, конкуренція, законодавство). У сучасних умовах важливими тенденціями є децентралізація, гнучкість, віртуалізація та технологічна інтеграція, що дозволяють організаціям адаптуватися до швидких змін на ринку.

1.3 Методологія оцінки ефективності організаційної структури управління

Оцінка ефективності організаційної структури управління є важливим інструментом для визначення того, наскільки організація здатна досягати своїх стратегічних і тактичних цілей [13-15]. Ця оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої структури, забезпечити гнучкість і адаптивність до змін в умовах зовнішнього середовища.

1. Сутність оцінки ефективності організаційної структури - ефективна організаційна структура управління сприяє досягненню наступних цілей:

- Оптимізація процесу прийняття рішень: забезпечення швидкості, якості й точності управлінських рішень.
- Раціональний розподіл ресурсів: включає ефективне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів.
- Підвищення продуктивності та мотивації працівників: оптимізація розподілу обов'язків, комунікацій і контролю.
- Гнучкість і адаптивність: здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові технології або ринкові умови.
- Мінімізація витрат: організаційна структура повинна сприяти скороченню адміністративних та операційних витрат.

Оцінка ефективності організаційної структури полягає у визначенні того, наскільки поточна система управління, ієрархія, розподіл повноважень і функцій всередині організації дозволяють досягати стратегічних та оперативних цілей [1-3]. Ефективна структура управління забезпечує не лише високі показники діяльності організації, але й оптимізує використання ресурсів, підтримує гнучкість і адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Основні цілі оцінки: оптимізація управлінських процесів; підвищення продуктивності та ефективності; адаптивність до змін; раціональний розподіл ресурсів; задоволеність працівників та мотивація.

Оптимізація управлінських процесів - оцінка допомагає виявити, наскільки організаційна структура сприяє швидкому та ефективному прийняттю рішень, усуненню бюрократії та зменшенню зайвих етапів у процесах. Підвищення продуктивності та ефективності - оцінка дозволяє зрозуміти, як організаційна структура впливає на продуктивність персоналу, чи правильно розподілені функції та обов'язки, і чи сприяє це підвищенню результативності роботи. Адаптивність до змін - сучасні ринки та технології змінюються швидкими темпами, і структура організації має бути здатною адаптуватися до нових умов. Оцінка дозволяє визначити, наскільки організаційна структура є гнучкою і чи може вона швидко реагувати на зовнішні виклики. Раціональний розподіл ресурсів - ефективна організаційна структура повинна забезпечувати раціональний розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Оцінка дозволяє перевірити, наскільки ефективно використовуються ресурси і чи можна оптимізувати їхнє використання [5-7]. Задоволеність працівників та мотивація - організаційна структура повинна створювати умови для належної комунікації та співпраці між співробітниками, сприяти підвищенню мотивації та зниженню конфліктів. Оцінка допомагає визначити, як структура впливає на корпоративну культуру, мотивацію та утримання кадрів.

Ключові компоненти ефективної організаційної структури (див. рис. 1.5):

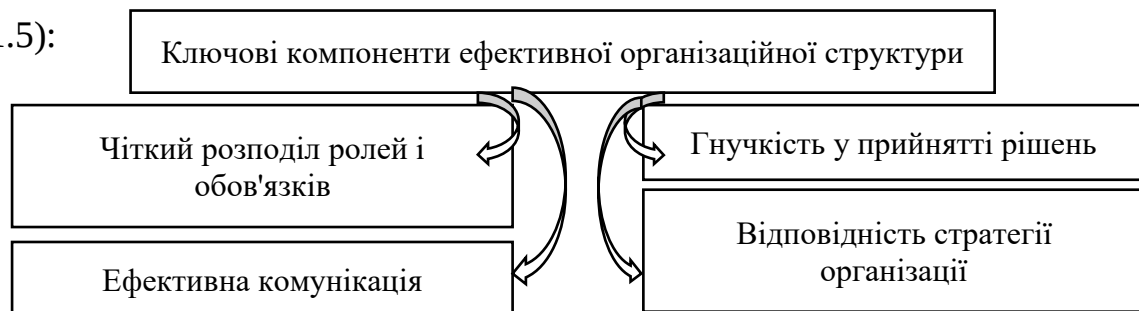


Рис. 1.5. Ключові компоненти ефективної організаційної структури*

*Джерело: власна розробка автора [8; 18-23]

Чіткий розподіл ролей і обов'язків - важливо, щоб кожен співробітник знав свої завдання, відповідальність і роль у загальній стратегії організації.

Гнучкість у прийнятті рішень - структура має сприяти швидкому прийняттю рішень і мінімізувати затримки через багаторівневу ієрархію або надмірну централізацію. Ефективна комунікація - структура повинна сприяти безперервній комунікації як між різними рівнями управління, так і між відділами. Відповідність стратегії організації - організаційна структура має бути адаптованою до загальної стратегії розвитку компанії, підтримувати досягнення довгострокових цілей.

Переваги оцінки ефективності організаційної структури:

- Виявлення слабких місць у процесах управління та комунікації.
- Підвищення продуктивності працівників та зменшення витрат.
- Оптимізація використання ресурсів.
- Підвищення конкурентоспроможності через швидкість і гнучкість реагування на ринкові зміни.

Таким чином, оцінка ефективності організаційної структури є важливим елементом управлінського контролю, що дозволяє постійно покращувати структуру, адаптуючи її до змін в організації та зовнішньому середовищі. Оцінка ефективності структури допомагає керівництву визначити, чи відповідає вона цим вимогам, а також як можна поліпшити управлінські процеси.

2. Методи оцінки ефективності організаційної структури - існує кілька підходів до оцінки ефективності організаційної структури управління, які базуються на використанні як кількісних, так і якісних методів аналізу.

2.1. Кількісні методи - ці методи дозволяють об'єктивно оцінити роботу організаційної структури за допомогою чітких показників і метрик.

- Коефіцієнти ефективності управління: оцінюється співвідношення між витратами на управління і результатами діяльності підприємства. Наприклад, це може бути кількість управлінського персоналу на одиницю продукції, співвідношення доходів до витрат на управління тощо.

- Аналіз продуктивності праці: оцінюється продуктивність окремих підрозділів і працівників, а також їх вплив на загальні показники ефективності організації.

- Аналіз показників фінансової діяльності: визначаються показники рентабельності, ліквідності, оборотності активів тощо, які можуть свідчити про ефективність управлінських рішень та структури в цілому.

2.2. Якісні методи - якісні методи дозволяють оцінити суб'єктивні аспекти організаційної структури, такі як взаємодія між працівниками, мотивація персоналу та культура управління.

- Опитування та анкетування: анкетування керівників і співробітників дозволяє отримати зворотний зв'язок про те, як структура управління впливає на їхню роботу, чи виникають проблеми з комунікацією та чи достатньо чітко визначені їхні обов'язки.

- Метод експертних оцінок: залучаються зовнішні або внутрішні експерти, які оцінюють організаційну структуру з позиції її відповідності цілям і завданням організації, а також її адаптивності до змін.

- SWOT-аналіз: використовується для оцінки сильних і слабких сторін структури, а також можливостей і загроз, що можуть впливати на ефективність управління в майбутньому.

- Аналіз корпоративної культури: досліджується, наскільки організаційна структура підтримує корпоративні цінності та забезпечує високу мотивацію працівників.

3. Методологія оцінки ефективності організаційної структури управління включає кілька послідовних етапів: визначення цілей оцінки; вибір критеріїв оцінки; збір даних; аналіз отриманих результатів; формування висновків і рекомендацій; впровадження змін та моніторинг результатів.

На етапі визначення цілей оцінки керівництво повинно визначити, чого саме вони прагнуть досягти шляхом оцінки організаційної структури [13-15].

Мета може включати виявлення слабких місць у структурі, підвищення швидкості прийняття рішень, оптимізацію витрат або інші показники.

Критерії оцінки повинні відповідати цілям оцінки та відображати ключові аспекти ефективності організаційної структури. Це можуть бути як кількісні показники (продуктивність праці, рентабельність), так і якісні (рівень комунікації між підрозділами, задоволеність співробітників).

Дані можуть бути зібрані за допомогою опитувань, анкетувань, фінансової та управлінської звітності. Важливо використовувати як кількісні, так і якісні методи, щоб отримати повну картину ефективності структури.

Отримані дані аналізуються за допомогою обраних методів. Порівнюються фактичні показники з очікуваними, визначаються області для вдосконалення.

На основі проведеного аналізу формуються рекомендації щодо удосконалення організаційної структури [19; 55]. Ці рекомендації можуть стосуватися децентралізації, оптимізації розподілу ресурсів, скорочення рівнів управління, впровадження нових цифрових технологій тощо.

Після впровадження змін важливо проводити регулярний моніторинг ефективності нової структури, щоб переконатися, що вона відповідає поставленим цілям і приносить позитивні результати.

4. Інтеграція кількісних і якісних методів - для максимально точного оцінювання ефективності організаційної структури необхідно інтегрувати кількісні й якісні методи. Це дозволяє отримати повний огляд структури як з позиції об'єктивних показників, так і з урахуванням людського фактора, мотивації та якості управлінських процесів. Тільки таким підходом можна забезпечити глибоке розуміння того, наскільки організаційна структура відповідає стратегічним цілям організації та яким чином її можна покращити.

Методологія оцінки ефективності організаційної структури управління включає кількісні та якісні методи аналізу. Вона базується на послідовних етапах визначення цілей оцінки, збору даних, аналізу результатів і

впровадження змін [64-66]. Оцінка дозволяє керівництву оптимізувати управлінські процеси, підвищити продуктивність, адаптивність та ефективність структури в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Методологія оцінки ефективності організаційної структури управління: як зрозуміти, що ваша структура працює ефективно? Ефективність організаційної структури управління безпосередньо впливає на продуктивність компанії, рівень задоволення клієнтів і конкурентоспроможність на ринку. Як же визначити, наскільки ефективно ваша структура справляється зі своїми завданнями? Розглянемо основні етапи методології оцінки.

Перш за все потрібно визначити цілі оцінки. Почніть з чіткого визначення цілей оцінки. Це можуть бути зменшення витрат, підвищення продуктивності, поліпшення комунікації або скорочення часу на ухвалення рішень. Чітко визначені цілі дозволяють сфокусувати увагу на потрібних аспектах структури.

Наступним етапом потрібно визначити ключові показники ефективності (KPI). Для оцінки ефективності організаційної структури необхідно визначити відповідні KPI. До таких показників можуть входити продуктивність персоналу - оцінка результативності працівників у кожному підрозділі. Час ухвалення рішень - наскільки швидко приймаються рішення в межах структури. Витрати на управління - ефективність використання ресурсів, виділених на управлінські процеси. Якість комунікації - оцінка взаємодії між підрозділами та рівень інформованості співробітників.

Наступним кроком вважаємо аналіз структури за рівнем гнучкості та адаптивності. Для цього оцінимо, наскільки легко організаційна структура адаптується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Це можна виміряти, аналізуючи тривалість і результативність впровадження змін або нових проектів.

Далі потрібно провести опитування співробітників та зворотний зв'язок. Слід залучити персонал до процесу оцінки, провести опитування співробітників щодо зручності існуючих процесів, рівня комунікації та задоволеності поточною організаційною структурою. Важливо отримати погляд «зсередини», адже саме співробітники є основними виконавцями процесів.

Потрібно провести аналіз навантаження на підрозділи та працівників. Треба перевірити, чи рівномірно розподілені завдання та обов'язки між підрозділами та окремими працівниками. Надмірне навантаження або, навпаки, недовантаження може свідчити про необхідність змін у структурі.

Співставлення з ринковими стандартами та конкурентами - порівняємо ефективність організаційної структури зі структурами конкурентів або середніми показниками у галузі [70; 75]. Це дозволить зрозуміти, наскільки ефективно використовуються їх ресурси у порівнянні з іншими компаніями.

Надалі проводиться аналіз бізнес-результатів, тобто підсумковий етап - аналіз бізнес-результатів, таких як зростання прибутку, задоволення клієнтів, частка ринку тощо. Ефективна структура управління має сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

Методологія оцінки ефективності організаційної структури управління дає можливість своєчасно виявити слабкі місця, удосконалити процеси та підвищити загальну ефективність компанії. Регулярна оцінка та адаптація структури відповідно до змін ринку допоможуть залишатися гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними.

В сучасному динамічному середовищі бізнесу компаніям важливо бути гнучкими та швидко реагувати на зміни як у внутрішніх процесах, так і у зовнішньому середовищі [8; 18-20; 28; 54]. Це вимагає постійного перегляду та адаптації організаційної структури. Нижче розглянемо основні аспекти цієї адаптації шляхом оцінки внутрішніх факторів, реакції на зовнішні зміни,

гнучкості і децентралізації, командним підходом та проєктним управлінням, навчання та розвиток персоналу, аналізу та зворотним зв'язком.

Впровадження нових технологій, розширення продуктового портфеля, зміна кадрової політики чи оновлення цілей організації вимагає внесення змін у структуру [92-99]. Наприклад, автоматизація може вимагати перерозподілу обов'язків чи створення нових підрозділів.

Впровадження нових технологій, розширення продуктового портфеля, зміна кадрової політики або оновлення цілей організації можуть суттєво вплинути на організаційну структуру управління. Основні зміни, які можуть виникнути внаслідок цих факторів (див. рис. 1.6):

Впровадження нових технологій - технологічні зміни можуть докорінно змінити спосіб функціонування організації, що вимагає перегляду існуючої структури. Впровадження автоматизованих систем може призвести до скорочення робочих місць або зміни функцій певних відділів.

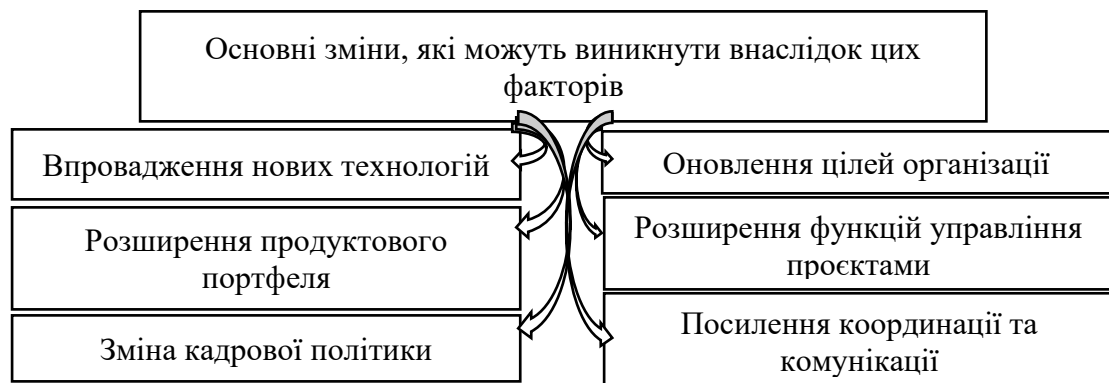


Рис. 1.6. Фактори основних змін, що впливають на організаційну структуру*

*Джерело: власна розробка автора [18-23]

Це потребує реструктуризації деяких підрозділів, зокрема скорочення бюрократії та зменшення кількості проміжних управлінських ланок. Може виникнути необхідність створення нових відділів, таких як ІТ, або їх розширення для підтримки нових технологій, обслуговування систем та забезпечення кібербезпеки [55-59]. Нові інформаційні технології (системи

ERP, CRM тощо) дозволяють делегувати прийняття рішень на нижчі рівні організації. Це може змінити баланс між централізацією та децентралізацією управління. Технології дистанційної роботи та комунікації дозволяють працівникам працювати віддалено, що може потребувати перегляду структури організації, створення нових механізмів комунікації і контролю, а також зміни управлінських процесів.

Розширення продуктового портфеля - збільшення кількості продуктів або послуг компанії потребує зміни структури для більш ефективного управління новими напрямками діяльності. При розширенні асортименту доцільно створювати окремі підрозділи, відповідальні за управління новими продуктами або лініями продуктів. Це дозволяє кожному підрозділу зосереджуватись на певній продукції, покращуючи спеціалізацію і оперативність [64]. Для підтримки нових продуктів можуть бути створені нові функціональні відділи, зокрема, маркетинг, виробництво або R&D (науково-дослідна діяльність). У випадку виходу з новими продуктами на міжнародні ринки може виникнути потреба в регіональних підрозділах, які будуть відповідати за специфіку локальних ринків.

Зміна кадрової політики. Зміни в кадровій політиці, такі як найм нових працівників, підвищення кваліфікації персоналу або зміна стилю управління, впливають на структуру управління [98; 99]. За умови акценту на підвищення автономії працівників і спрощення процесів може бути скорочено кількість управлінських ланок, створивши «плоскіші» структури з більшою самостійністю окремих команд або відділів. Зміна політики найму або розвитку кадрів може привести до запровадження матричної структури, коли працівники працюють в декількох проєктах одночасно і підпорядковуються декільком керівникам. Фокус на розвиток інноваційної культури може спричинити появу нових відділів або функцій, таких як інноваційні лабораторії, R&D відділи, стартап-команди всередині організації.

Оновлення цілей організації. Коли змінюються стратегічні цілі компанії, це може вимагати коригування всієї структури для забезпечення їх досягнення. Якщо компанія переходить від одного виду діяльності до іншого або змінює фокус, наприклад, з локального ринку на глобальний, це може вимагати радикальної перебудови всієї організаційної структури, створення нових підрозділів або злиття існуючих. Якщо пріоритетом стає клієнтоорієнтованість, організація може перейти до структур на основі процесів або послуг, що дозволить більш ефективно обслуговувати клієнтів. Якщо компанія впроваджує екологічні або соціальні цілі, це може призвести до появи нових функціональних відділів, таких як відділ сталого розвитку або корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Розширення функцій управління проєктами. У деяких випадках, коли організація розширює кількість проєктів або переорієнтовується на проєктну роботу, може бути впроваджена матрична організаційна структура. В такій структурі працівники підпорядковуються як функціональному керівнику, так і керівнику проєкту.

Посилення координації та комунікації. Зміни, пов'язані із новими цілями чи продуктами, часто вимагають покращення внутрішньої координації та комунікаційних механізмів. Для забезпечення узгодженості між підрозділами можуть бути створені інтеграційні комітети, робочі групи або постійно діючі координаційні ради [96-99]. Розширення продуктів або впровадження нових технологій може вимагати впровадження нових систем управління інформацією, що покращує обмін даними між відділами.

Таким чином, кожен із цих факторів може суттєво змінити структуру організації. Для забезпечення успішної адаптації до цих змін необхідно проводити регулярний аналіз ефективності існуючої структури, своєчасно впроваджувати нові моделі управління і забезпечувати їхню гнучкість.

Ринок, на якому працює компанія, змінюється під впливом економічних, політичних і соціальних факторів [28]. Для підтримки

конкурентоспроможності компанія має адаптувати свою структуру під нові вимоги клієнтів, зміни в регулюванні, нові тренди чи конкурентів. Наприклад, створення відділу для роботи з клієнтами з нових регіонів або розширення функцій маркетингового відділу.

Важливо забезпечити гнучкість структури, яка дозволяє швидко реагувати на зміни [81; 83]. Часто це досягається шляхом децентралізації, коли рішення можуть прийматися на рівні підрозділів, не очікуючи на централізоване керівництво. Це прискорює процеси та робить організацію більш адаптивною.

Для ефективного виконання завдань, що виникають у зв'язку зі змінами, можна переходити до командного чи проєктного підходу. Це передбачає тимчасове формування команд з різних підрозділів для вирішення конкретних завдань, що дозволяє використовувати експертизу кожного члена команди.

Адаптація організаційної структури може потребувати зміни ролей та обов'язків співробітників. Важливо інвестувати у навчання та розвиток, щоб персонал міг адаптуватися до нових вимог та ефективно виконувати свої функції в оновленій структурі.

Регулярний аналіз ефективності організаційної структури та отримання зворотного зв'язку від співробітників допомагають визначити проблемні аспекти та вчасно вносити зміни. Це дозволяє уникнути непотрібної бюрократії та забезпечує ефективну роботу.

Адаптація організаційної структури дозволяє компанії залишатися гнучкою, конкурентоспроможною та успішно реагувати на нові виклики. Вчасне реагування на зміни допомагає підвищити ефективність роботи, зменшити витрати та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі дослідження розглянуто теоретичні та методичні підходи до вдосконалення організаційної структури управління підприємством. На основі аналізу наукових джерел і практичних рекомендацій було встановлено, що організаційна структура є ключовим чинником, що впливає на ефективність діяльності компанії, її здатність адаптуватися до змін і досягати поставлених цілей.

Одним із центральних висновків є те, що сучасні організації повинні активно використовувати адаптивні структури, які дозволяють швидко реагувати на динамічні ринкові умови та технологічні інновації. Це передбачає скорочення рівнів ієрархії, збільшення гнучкості, впровадження децентралізованого управління та підвищення ролі горизонтальних зв'язків.

Класифікація факторів, що впливають на вибір організаційної структури, підтвердила багатогранність цього процесу. Врахування зовнішніх (ринкові умови, конкуренція) і внутрішніх (масштаб підприємства, технології) факторів дає змогу більш точно визначати оптимальну модель управління. Важливо також визнати, що розвиток цифрових технологій і автоматизація бізнес-процесів призводять до трансформації традиційних підходів до організаційного проектування.

Вивчення сучасних тенденцій у вдосконаленні організаційних структур показало, що компанії все частіше переходять до інтеграції гнучких, проектно-орієнтованих і мережевих моделей. Це дозволяє підвищити ефективність взаємодії між підрозділами та забезпечує більш оперативне прийняття рішень. Водночас, зростає значення управління змінами та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Методичні аспекти оцінки ефективності організаційних структур показали, що комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу, є найефективнішим для визначення рівня ефективності структури. Це дозволяє оцінити не лише фінансові результати, але й соціальні аспекти,

такі як мотивація та задоволеність персоналу, які впливають на продуктивність підприємства.

Узагальнюючи теоретичний аналіз, можна стверджувати, що для забезпечення успішного функціонування організації важливо постійно переглядати та адаптувати її організаційну структуру відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов, що робить цей процес постійним і невід'ємним елементом управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ АТ «ТАСКОМБАНК»

2.1 Аналіз організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК» та оцінка її ефективності

АТ «ТАСКОМБАНК» - універсальний комерційний банк, що пропонує широкий спектр фінансових послуг як корпоративним клієнтам, так і фізичним особам. Заснований у 1989 році, він кілька разів змінював назву і з 2011 року функціонує під назвою «ТАСКОМБАНК». Банк є частиною фінансово-промислової групи «ТАС», ключовим акціонером якої є Сергій Тігіпко [52] (Додаток А-В).

У 2022 році, попри складні умови, викликані війною, банк залишився прибутковим, заробивши 31 млн грн чистого прибутку. Основним викликом стало збільшення резервів, що обмежило зростання прибутковості. Однак банк досяг значного операційного прибутку - зростання в 2,6 раза в порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про стабільність та ефективне управління в умовах кризи.

Серед позитивних результатів - зростання депозитів клієнтів на 22%, що становить близько 24,9 млрд грн, та збільшення власного капіталу на 110 млн грн до 3,2 млрд грн. Ці показники відображають довіру клієнтів до банку та його спроможність підтримувати стабільність у надзвичайних умовах. Банк також розширив мережу відділень, відкривши 9 нових філій у 2022 році, що свідчить про активну стратегію розвитку [56-58].

АТ «ТАСКОМБАНК» планує продовжувати розвиток у 2023 році, фокусуючись на кредитуванні та підтримці бізнесу, зокрема через інструменти факторингу та лізингу. Також планується активна робота з ОВДП для фінансування інвестиційних потреб клієнтів [56-58].

Ефективність роботи банку в останні роки демонструє його здатність адаптуватися до умов війни, що робить його одним із стабільних гравців на ринку фінансових послуг в Україні (Додаток А-В).

Структура корпоративного управління АТ «ТАСКОМБАНК» побудована на основі класичних принципів корпоративного управління, що включає керівні органи, такі як: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, та Правління банку (Додатки Б-В). Нижче наведено ключові елементи структури банку (Додаток Д):

- Загальні збори акціонерів – це вищий орган управління банком, який приймає стратегічні рішення щодо розвитку, затвердження звітності та розподілу прибутку.

- Наглядова рада - орган управління, що представляє інтереси акціонерів між проведенням Загальних зборів. Основні функції:

- Контроль за діяльністю Правління банку.
- Призначення та винагородження керівництва.
- Стратегічне планування та управління ризиками.

Наглядова рада має кілька комітетів:

- Аудиторський комітет веде контроль за фінансовою звітністю та аудитом.
- Комітет з призначень і винагород, який відповідає за кадрові питання та систему винагород.
- Комітет з управління ризиками, що проводить аналіз та оцінку ризиків банку.
- Комітет стратегії та фінансового контролю відповідає за формування стратегічних напрямків діяльності банку.

- Правління банку - оперативний орган управління, відповідальний за повсякденне управління банком та реалізацію стратегічних рішень, прийнятих Наглядовою радою. До складу Правління входять керівники ключових напрямків діяльності банку: Дубей Володимир Володимирович – Голова Правління; Альмяшев Іван Алімович – заступник Голови Правління, відповідальний за ризик-менеджмент; Березнікова Рината Миколаївна – заступник Голови Правління, відповідальна за корпоративний бізнес; Поляк Олег Якович – перший паступник Голови Правління, відповідальний за обслуговування VIP-клієнтів, малий і середній бізнес, роздрібний бізнес, електронну комерцію; Литвиненко Юрій Олександрович – заступник Голови Правління, відповідальний за управління проблемними активами; Омельчук Ярослав Анатолійович – член Правління, директор з комплаєнс-контролю та фінансового моніторингу; Вигонський Володимир Вікторович – член Правління, директор інформаційних технологій; Засць Олександр Олександрович – заступник Голови Правління, відповідальний за фінанси; Сушак Ірина Григорівна – заступник голови Правління, відповідальна за операційну діяльність та інформаційну безпеку.

- Основні комітети банку:

- Кредитна Рада Банку, яка приймає рішення щодо великих кредитів.
- Кредитний комітет Банку, що відповідає за затвердження кредитних продуктів і ризиків.
- Малий кредитний комітет першого та другого рівня, який розглядає менш значущі кредити.
- Комітет з фінансового моніторингу - відповідає за дотримання вимог фінансового моніторингу.
- Комітет з управління операційними ризиками - контролює ризики, пов'язані з операційною діяльністю.
- Комітет з управління непрацюючими активами, що керує проблемними активами банку.
- Комітет по роботі з клієнтами, який займається розробкою клієнтських продуктів та послуг.

- Служба внутрішнього аудиту – це орган внутрішнього контролю, який відповідає за перевірку фінансової та операційної діяльності банку, щоб забезпечити відповідність вимогам законодавства та внутрішніх політик банку.

Така структура дозволяє «ТАСКОМБАНКу» ефективно здійснювати управління фінансовими потоками, ризиками та операціями, забезпечуючи прозорість і відповідність регуляторним вимогам.

Співпраця з міжнародними партнерами залишатиметься важливим чинником для економічного відновлення та пожвавлення післявоєнної України. У 2023 та 2024 роках очікується значний обсяг міжнародної фінансової допомоги, що матиме суттєве значення для підтримки економіки.

Остаточна оцінка економічних втрат внаслідок повномасштабної агресії Росії проти України значною мірою залежатиме від тривалості воєнних дій. Швидке відновлення України базується на продовженні структурних реформ, залученні масштабної міжнародної підтримки,

інвестиціях (як іноземних, так і внутрішніх) у виробничі та інфраструктурні галузі, а також на інтеграції до Європейського Союзу.

Як ми зазначали, протягом 2022 року Національний банк України двічі підвищував облікову ставку [56-58]:

- 21 січня 2022 року – до рівня 10% річних з попередніх 9% річних.
- 3 червня 2022 року – до рівня 25% річних.

Після різкого підвищення облікової ставки в червні 2022 року відбулося зростання вартості ресурсів. Темпи збільшення вартості ресурсів для юридичних осіб виявилися значно вищими, ніж для фізичних осіб.

До початку воєнних дій банки активно пропонували кредити клієнтам за державними програмами, такими як 5-7-9%, доступна іпотека 7%, а також кредитування під державні гарантії на портфельній основі [52; 56-58]. Банки використовували програми з плаваючими ставками за формулами НБУ+% та UIRD+%.

Після підвищення облікової ставки до 25% ці програми втратили актуальність. Раніше надані кредити за формулами НБУ+% стали непідйомними для клієнтів, а прибутковість за програмами 5-7-9% стала неефективною та не вигідною для банків через непропорційне зростання UIRD.

Підвищення облікової ставки до 25% призвело до зростання доходності депозитних сертифікатів НБУ до 23% річних, що зробило їх найбільш популярним інструментом для короткострокового розміщення коштів банками [80-81]. Водночас обсяги первинного розміщення ОВДП на аукціонах Міністерства фінансів різко скоротилися.

З початком війни Національний банк України зафіксував офіційний курс долара США на рівні 29,25 гривень за долар, а наприкінці липня 2022 року скоригував його до 36,57 гривень [56]. Ці дії НБУ стабілізували валютний ринок, знизили панічні настрої серед населення та створили контрольовану ситуацію для бізнесу. Водночас фіксований курс спричинив

дисбаланс між ринковим готівковим та офіційним курсом. Ринковий готівковий курс коливався в межах 40-45 гривень за долар, а наприкінці грудня 2022 року стабілізувався в межах 40-41 гривні за долар. З огляду на високий рівень інфляції та поточний стан економіки, очікується подальша девальвація гривні та можливе коригування офіційного курсу з боку НБУ [80-81].

Внаслідок війни якість активів банків значно погіршилася. Протягом 2022 року банки суттєво збільшили витрати на формування резервів під знецінення кредитів, коштів в інших банках і цінних паперів. АТ «ТАСКОМБАНК» визнав значні витрати на формування резервів, які станом на 31 грудня 2022 року становили понад 2,2 млрд грн. [80].

З введенням воєнного стану Національний банк запровадив обмеження на операції з валютою, відкрити валютну позицію, рефінансування банків, операції з пов'язаними особами, розподіл прибутку та виплату дивідендів. Частину обмежень було скасовано або послаблено, однак деякі залишаються чинними. Водночас НБУ пом'якшив вимоги до виконання обов'язкових нормативів банками, якщо їх порушення стали наслідком воєнних дій.

Через терористичні атаки на інфраструктуру України з боку Росії, які були найбільш інтенсивними в жовтні-листопаді 2022 року, населення та підприємства стикнулися з довготривалою відсутністю електроенергії, зв'язку, інтернету, опалення та водопостачання. У цих умовах банки взяли на себе додаткову соціальну відповідальність та здійснили інвестиції в генератори, пристрої безперебійного живлення, альтернативні канали зв'язку, обладнання Starlink, а також перенесли обробку даних у хмару, щоб забезпечити стабільну роботу. Ці заходи вимагають додаткових ресурсів і впливатимуть на результати діяльності банків.

АТ «ТАСКОМБАНК» стикається з тими ж ризиками, що й інші банки в Україні. Проте його вразливість до окремих ризиків оцінюється індивідуально, залежно від внутрішньої організації, активності на ринках,

управління активами та пасивами, а також якості вкладень і стабільності пасивної бази.

Керівництво банку постійно стежить за ситуацією та вживає заходів для мінімізації негативних наслідків. Несприятливий розвиток подій через воєнні дії, зміни макроекономічних умов або умов зовнішньої торгівлі може негативно вплинути на фінансовий стан і результати діяльності банку, що поки неможливо точно передбачити.

Фінансовий аналіз АТ «ТАСКОМБАНК» у 2023-2024 роках порівняно з 2017 роком. Для глибокого аналізу фінансової ефективності АТ «ТАСКОМБАНК», проведемо порівняння основних фінансових показників за кілька років [52; 56 -58] (Додатки Е, К, Л).

1. Фінансовий результат (прибуток/збиток)

- 2023-2024 рр.: 10,289 млн грн
- 2017 р.: 4,0031 млн грн
- Абсолютне зростання: +6,2859 млн грн
- Відносна зміна: +63,68%

Фінансовий результат АТ «ТАСКОМБАНК» значно покращився, зростання склало 63,68%, що свідчить про позитивну динаміку прибутковості. Це може бути результатом ефективнішого управління активами та зобов'язаннями, а також покращення кредитного портфеля.

2. Активи

- 2023-2024 рр.: 9,430.6228 млн грн
- 2017 р.: 9,070.4773 млн грн
- Абсолютне зростання: +360,1455 млн грн
- Відносна зміна: +3,97%

Активи банку зросли лише на 3,97%. Це помірне зростання, що свідчить про стабільність і акумулювання капіталу для підтримки операційної діяльності.

3. Зобов'язання

- 2023-2024 pp.: 8,767.9536 млн грн
- 2017 p.: 8,411.8112 млн грн
- Абсолютне зростання: +356,1424 млн грн
- Відносна зміна: +4,23%

Зобов'язання зросли на 4,23%, що є майже пропорційним зростанню активів. Це вказує на ефективне управління фінансовими ресурсами та підтримку ліквідності на стабільному рівні.

4. Балансовий капітал

- 2023-2024 pp.: 662.6692 млн грн
- 2017 p.: 658.6661 млн грн
- Абсолютне зростання: +4,0031 млн грн
- Відносна зміна: +0,61%

Балансовий капітал майже не змінився за період. Це може свідчити про стабільний розмір власних коштів банку, однак незначне зростання говорить про недостатні інвестиції у власний капітал порівняно з іншими показниками.

5. Кредитно-інвестиційний портфель

- 2023-2024 pp.: 7,481.5008 млн грн
- 2017 p.: 7,565.3108 млн грн
- Абсолютне зменшення: -83.810 млн грн
- Відносна зміна: -1,11%

Кредитно-інвестиційний портфель скоротився на 1,11%, що може вказувати на зниження обсягів кредитування або зменшення інвестицій у цінні папери. Це може бути результатом обережнішої кредитної політики через макроекономічні умови або підвищені ризики в економіці.

6. Депозити фізичних осіб

- 2023-2024 pp.: 3,307.3795 млн грн
- 2017 p.: 3,191.9403 млн грн
- Абсолютне зростання: +115,4392 млн грн

- Відносна зміна: +3,62%

Депозити фізичних осіб зросли на 3,62%, що є показником зростання довіри населення до банку та стабільної депозитної бази.

7. Депозити юридичних осіб

- 2023-2024 рр.: 3,903.0242 млн грн

- 2017 р.: 3,506.9072 млн грн

- Абсолютне зростання: +396,117 млн грн

- Відносна зміна: +11,29%

Значне зростання депозитів юридичних осіб (+11,29%) свідчить про підвищену активність компаній у розміщенні своїх коштів у банку, що може бути ознакою зростаючої репутації банку в корпоративному сегменті.

8. Міжбанківські кредити

- 2023-2024 рр.: 78,9523 млн грн

- 2017 р.: 285,8601 млн грн

- Абсолютне зменшення: -206,9078 млн грн

- Відносна зміна: -72,38%

Значне скорочення міжбанківських кредитів (-72,38%) може свідчити про перегляд стратегії взаємодії з іншими банками та зменшення залежності від міжбанківських операцій.

Для розрахунку запитуваних фінансових коефіцієнтів, проведемо розрахунки, зокрема [36-39]:

1. Коефіцієнт трансформації (Loan to Deposit Ratio) - показує, яку частку депозитів банк використовує для кредитування. Розраховується за формулою:

$$\text{Коефіцієнт трансформації} = \frac{\text{Депозити фізичних осіб} + \text{Депозити юридичних осіб}}{\text{Кредитно-інвестиційний портфель}} \quad (2.1)$$

Підставимо значення:

$$\text{Коефіцієнт трансформації} = (3,307.3795 \text{ млн. грн.} + 3,903.0242 \text{ млн. грн.}) : 7,481.5008 \text{ млн. грн.} = 0.982$$

Коефіцієнт трансформації становить 0.982, або 98.2%, що свідчить про те, що банк використовує майже весь обсяг залучених депозитів для кредитування. Це доволі високий показник, що вказує на ефективне використання депозитів, але може також свідчити про високий ризик ліквідності.

2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Accounts Receivable Turnover Ratio) - показує, скільки разів за рік дебіторська заборгованість банку перетворюється в грошові кошти. Для цього показника потрібні дані про середню дебіторську заборгованість та виручку за рік, які в наданих даних відсутні.

3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Accounts Payable Turnover Ratio) - показує, скільки разів за рік банк погашає свою кредиторську заборгованість. Для розрахунку потрібні дані про середню кредиторську заборгованість та витрати, які також не надані.

4. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (Inventory Turnover Ratio) - цей коефіцієнт зазвичай стосується виробничих та торгових компаній. Для банків та фінансових установ цей показник зазвичай не застосовується, оскільки банки не мають значних матеріальних запасів.

5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Equity Turnover Ratio) - показує, скільки разів за рік банк генерує дохід на одиницю власного капіталу. Розраховується за формулою:

$$\text{Коефіцієнт оборотності в власного капіталу} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Виручка}}$$

6. Коефіцієнт оборотності основних засобів (Fixed Asset Turnover Ratio) - показує ефективність використання основних засобів для генерування виручки. Для цього показника потрібні дані про середню вартість основних засобів та виручку банку.

АТ «ТАСКОМБАНК» демонструє стабільне зростання прибутковості, хоча деякі показники, як-от кредитно-інвестиційний портфель і

міжбанківські кредити, зазнали скорочення. Активи та зобов'язання зростають помірними темпами, що свідчить про стабільність та контрольовану ліквідність. Водночас збільшення депозитів фізичних і юридичних осіб свідчить про довіру клієнтів до банку. Банк загалом ефективно справляється з викликами, хоча йому варто звернути увагу на підвищення власного капіталу для покращення фінансової стійкості в умовах зростаючих ринкових ризиків.

Отже, для більш точного фінансового аналізу необхідно мати додаткові дані про виручку, середні залишки дебіторської та кредиторської заборгованості, а також вартість основних засобів.

2.2 Виявлення проблем і недоліків в існуючій структурі управління, порівняльний аналіз організаційних структур з іншими банками

Для аналізу структури управління АТ «ТАСКОМБАНК» та виявлення можливих проблем і недоліків, необхідно звернути увагу на кілька ключових аспектів управління банком: ієрархічну структуру, розподіл функцій, ефективність комунікацій, гнучкість у прийнятті рішень, адаптивність до змін ринку та управління ризиками.

АТ «ТАСКОМБАНК» має традиційну ієрархічну структуру з чітким поділом на рівні управління (правління, департаменти, відділи). Це стандартна для банківської сфери модель, яка, однак, може мати певні недоліки:

- Затримки у прийнятті рішень - складна ієрархія може уповільнювати процеси через необхідність погоджувати дії на різних рівнях.
- Відсутність гнучкості - централізоване прийняття рішень може обмежувати здатність швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі.

Розподіл функцій та комунікації: сильна спеціалізація; слабкість горизонтальних зв'язків.

- Сильна спеціалізація відділів може призводити до ізолюваності підрозділів, коли між ними виникають труднощі з комунікацією та координацією дій.

- Слабкість горизонтальних зв'язків між відділами може створювати проблеми при реалізації комплексних проектів, що вимагають участі кількох департаментів.

Управління ризиками: Централізоване управління ризиками може не враховувати специфіку окремих регіональних підрозділів чи клієнтських сегментів, що підвищує ризики неадекватної оцінки ризикових активів.

Технологічна адаптивність: АТ «ТАСКОМБАНК» активно впроваджує цифрові технології, але можливі запізнення у цифровій трансформації окремих процесів, таких як обслуговування клієнтів, внутрішні фінансові операції та аналіз великих даних. Це може знижувати конкурентоспроможність банку на сучасному ринку.

Зупинимось на порівняльному аналізі організаційних структур з іншими банками. Для порівняльного аналізу розглянемо структури таких банків, як «ПриватБанк» (Україна) та «Raiffeisen Bank International» (Австрія). Це дозволить оцінити переваги та недоліки організаційної структури АТ «ТАСКОМБАНК» [52; 56-58].

1. ПриватБанк [51]:

- Децентралізована структура управління з акцентом на самостійність регіональних відділень. Це дозволяє ПриватБанку швидко адаптуватися до специфіки різних ринків.

- Цифрова трансформація: банк є лідером в Україні за впровадженням цифрових технологій, що значно покращує його оперативність і продуктивність.

- Недоліки: велика кількість відділень потребує складної координації, що може призводити до проблем у виконанні стратегічних рішень на всіх рівнях.

2. Raiffeisen Bank International [85-87]:

- Мережевий підхід до управління з акцентом на самостійність підрозділів, які можуть працювати незалежно, але в рамках загальної стратегії.

- Високий рівень автоматизації процесів, що дозволяє ефективно управляти великим обсягом клієнтів та операцій.

- Недоліки: відносна автономія регіональних підрозділів інколи ускладнює координацію дій на глобальному рівні.

Порівняння з АТ «ТАСКОМБАНК»:

- АТ «ТАСКОМБАНК» має більше схожості з централізованими структурами управління, як у Raiffeisen, проте відстає від ПриватБанку в аспекті цифрової трансформації. Водночас, його структура не настільки гнучка для швидкої адаптації до ринкових змін, як це спостерігається у ПриватБанку.

- У порівнянні з «Raiffeisen Bank», «TASCOMBANK» менше використовує автономію регіональних підрозділів, що може бути важливим аспектом для підвищення ефективності в регіональних ринках [56-58; 85-87].

SWOT-аналіз дозволяє всебічно оцінити позиції АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку.

- Сильні сторони: стабільна фінансова база, широкий спектр продуктів, позитивна репутація серед клієнтів.

- Слабкі сторони: залежність від регіональних ринків, можливі обмеження у фінансовій гнучкості.

- Можливості: розширення цифрових послуг, співпраця з новими партнерами, зростання попиту на фінансові технології.

- Загрози: конкуренція з боку великих банків, економічна нестабільність, зміни регуляторних норм.

SWOT-аналіз допомагає визначити стратегії для використання можливостей, мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності банку. SWOT-аналіз АТ «ТАСКОМБАНК» (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
- Чітка ієрархічна структура забезпечує контроль та послідовність у прийнятті рішень.	- Складність і тривалість процесів прийняття рішень через багаторівневу ієрархію.
- Сильний контроль над ризиками та управлінням фінансами.	- Недостатня гнучкість в адаптації до швидких змін ринку.
- Відданість впровадженню інновацій, зокрема цифрових рішень.	- Можлива відсутність тісної координації між різними підрозділами через слабкі горизонтальні комунікації.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
- Впровадження більш гнучких управлінських рішень та скорочення рівнів ієрархії для підвищення оперативності.	- Конкуренція з боку банків, які вже завершили цифрову трансформацію та мають більш гнучкі структури.
- Подальша цифрова трансформація процесів, що дозволить покращити взаємодію з клієнтами і внутрішню ефективність.	- Зміни в регулюванні, що можуть ускладнити управлінські процеси та вплинути на ефективність роботи.
- Розвиток нових продуктів на основі аналізу великих даних.	- Ризики, пов'язані з уповільненням інновацій у банківському секторі через зовнішні або внутрішні обмеження.

SWOT-аналіз АТ «ТАСКОМБАНК»*

*Джерело: власна розробка автора

Порівняльний аналіз переваг і недоліків АТ «ТАСКОМБАНК» (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз переваг і недоліків АТ «ТАСКОМБАНК»*

Критерій	АТ «ТАСКОМБАНК»	ПриватБанк	Raiffeisen Bank International
Ієрархія	Висока централізація	Часткова децентралізація	Часткова автономія підрозділів
Гнучкість	Середня	Висока	Середня, з акцентом на локальність
Цифрова трансформація	У процесі впровадження	Висока	Висока
Управління ризиками	Централізоване	Централізоване	Локальне з інтеграцією на глобальному рівні
Комунікації між підрозділами	Слабкі горизонтальні зв'язки	Високі	Середні
Швидкість прийняття рішень	Середня	Висока	Середня

*Джерело: власна розробка автора

АТ «ТАСКОМБАНК» має міцну і чітко визначену організаційну структуру, але вона може страждати від надмірної централізації та затримок у прийнятті рішень. Для підвищення ефективності банку рекомендовано запровадити елементи децентралізації, посилити горизонтальні зв'язки між підрозділами та продовжити цифрову трансформацію. Порівняльний аналіз з іншими банками показує, що гнучкість та швидкість адаптації до ринку є критичними факторами, на які АТ «ТАСКОМБАНК» варто звернути особливу увагу, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Порівняння фінансово-економічних показників банків АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «Львів», АТ «Кредит Банк», АТ «ПриватБанк», та АТ «Райфайзен Банк» показує, що ці установи мають різний рівень активів, кредитного портфеля, депозитів і прибутковості (див. табл.2.3) [43-45; 51-52; 56-58].

Таблиця 2.3

Порівняння фінансово-економічних показників*

№ з/п	АТ «ТАСКОМБАНК»	АТ «Львів»	АТ «ПриватБанк»	АТ «Райфайзен Банк»
1	Активи банку станом на 2023 рік становили близько 18.5 млрд грн.	Активи банку менші, у порівнянні з іншими банками, близько 5.2 млрд грн.	Найбільший банк в Україні за розміром активів, що становили близько 533 млрд грн на середину 2024 року.	Рейтинг за активами - 4 місце серед українських банків з активами понад 209 млрд грн.
2	Кредитний портфель - 7.8 млрд грн.	Основний фокус банку — робота з малим і середнім бізнесом [87; 88]	Чистий прибуток за перше півріччя 2024 року - 12.7 млрд грн.	Чистий прибуток за першу половину 2024 року становив 4.31 млрд грн.
3	Депозити фізичних осіб - понад 10.2 млрд грн.		Власний капітал - 65.3 млрд грн.	Власний капітал - 26.4 млрд грн, депозитний портфель - 176.5 млрд. грн. [56; 58]
4	Чистий прибуток у 2023 році склав 300 млн. грн. [56-58]		ПриватБанк є ключовим гравцем на ринку споживчих кредитів і депозитів [51]	

*Джерело: власна розробка автора

Кожен з цих банків має різну стратегію, відмінний рівень залучення ресурсів та сегменти обслуговування, що впливає на їхні фінансові результати та місце на ринку. Зведена таблиця, яка порівнює стратегії, рівень залучення ресурсів і сегменти обслуговування для банків АТ «ТАСКОМБАНК», банк «Львів», «Приватбанк» і «Райфайзенбанк» (див. табл. 2.4) [43-45;56-58; 85-86]:

Таблиця 2.4

Стратегії та сегменти обслуговування банків*

Параметри	АТ «ТАСКОМБАНК»	Банк «Львів»	Приватбанк	Райфайзенбанк
Стратегія	Розширення роздрібного і корпоративного бізнесу, впровадження нових фінтех-рішень	Спрямованість на підтримку місцевих підприємств, розвиток малого і середнього бізнесу	Масштабний роздрібний бізнес, лідерство в цифрових банківських послугах	Підтримка великого бізнесу, залучення міжнародних клієнтів, орієнтація на преміум-сегмент

Продовження таблиці 2.4

Рівень залучення ресурсів	Середній рівень залучення ресурсів, активна робота з місцевими ринками	Низький, зосереджений на регіональному рівні	Високий рівень залучення ресурсів, масштабні інвестиції в інфраструктуру	Високий, залучення іноземних інвестицій та міжнародних ресурсів
Сегменти обслуговування	Корпоративні клієнти, малий і середній бізнес, роздрібні клієнти	Малий і середній бізнес, місцеві підприємства, фізичні особи	Роздрібні клієнти, малий і середній бізнес, корпоративні клієнти	Корпоративні клієнти, малий та середній бізнес, преміум-клієнти

*Джерело: Власна розробка автора

Ця таблиця демонструє, як кожен банк реалізує свою стратегію, залучає ресурси та працює з різними сегментами клієнтів, залежно від своєї ринкової позиції та пріоритетів. Деталізацію стратегії АТ «ТАСКОМБАНК» подамо через розширення роздрібного і корпоративного бізнесу, впровадження нових фінтех-рішень. АТ «ТАСКОМБАНК» дотримується стратегії розширення своєї присутності на ринку роздрібного і корпоративного банкінгу, а також активно впроваджує новітні фінтех-рішення для поліпшення обслуговування клієнтів та оптимізації бізнес-процесів. Основними елементами стратегії є розширення роздрібного бізнесу, розвиток корпоративного банкінгу, розвиток корпоративного банкінгу, впровадження нових фінтех-рішень.

Фраза «активно впроваджує новітні фінтех-рішення для поліпшення обслуговування клієнтів та оптимізації бізнес-процесів» означає, що організація використовує нові технології, інструменти та послуги у сфері фінансових технологій (фінтех), щоб зробити свій бізнес більш ефективним і зручним для клієнтів. Можна детально пояснити це впровадженням фінтех-рішень, поліпшенням обслуговування клієнтів, оптимізацією бізнес-процесів.

Організація використовує сучасні технологічні інновації у фінансовій сфері, такі як мобільні додатки для банківських послуг, онлайн-платежі, цифрові гарантії, блокчейн, штучний інтелект для обробки даних, аналітичні системи та автоматизовані фінансові платформи. Нові фінтех-рішення

дозволяють компанії зробити обслуговування більш швидким, зручним та персоналізованим. Наприклад, клієнти можуть отримувати доступ до фінансових послуг через мобільні додатки, здійснювати онлайн-платежі, отримувати автоматичні фінансові консультації та інші сервіси у будь-який час і з будь-якого місця. Фінтех-рішення також дозволяють забезпечити більш точну та швидку обробку запитів клієнтів, підвищуючи якість обслуговування.

Завдяки автоматизації багатьох процесів (наприклад, обробка транзакцій, управління ризиками, аналітика даних, бухгалтерський облік), компанія може значно скоротити витрати, підвищити ефективність роботи та зменшити кількість помилок. Використання інтелектуальних систем для аналізу великих обсягів даних дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати тенденції ринку та підвищувати прибутковість. Якщо банк активно впроваджує новітні фінтех-рішення, це означає, що він використовує сучасні технології для покращення обслуговування клієнтів і підвищення ефективності своїх внутрішніх операцій. Наприклад, клієнти можуть скористатися мобільними додатками для миттєвого доступу до своїх рахунків, здійснити онлайн-платежі та перекази, реалізувати персоналізовані фінансові послуги, і банк може автоматизувати бізнес-процеси.

Адже, завдяки фінтех-рішенням клієнти можуть перевіряти баланс, переглядати транзакції та керувати рахунками без необхідності відвідувати відділення банку. Вони мають можливість швидко та безпечно здійснювати платежі й перекази між рахунками, як у межах країни, так і на міжнародному рівні. Створюються умови для використання штучного інтелекту та аналітики для надання індивідуальних рекомендацій щодо управління фінансами, інвестицій чи кредитів та для впровадження автоматизованих рішень, які дозволяють банку швидше обробляти транзакції, знижувати операційні витрати та покращувати точність і швидкість обслуговування клієнтів.

Такі фінтех-рішення роблять обслуговування клієнтів більш зручним, швидким та ефективним, водночас оптимізуючи роботу банку. Одним із важливих елементів стратегії є розширення роздрібного бізнесу шляхом розвитку продуктів для фізичних осіб, таких як кредити, депозити, споживче кредитування, банківські картки. Другий напрямок - створення інноваційних фінансових продуктів, спрямованих на задоволення потреб різних груп клієнтів. І на завершення - відкриття нових відділень і розвиток дистанційного обслуговування через мобільні застосунки та інтернет-банкінг.

Іншим важливим елементом стратегії є розвиток корпоративного банкінгу, тобто підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ) за допомогою кредитування, фінансових консультацій і лізингових програм. Тут же робимо акцент на розширенні співпраці з великими корпоративними клієнтами для фінансування бізнес-проектів, надання кредитних ліній та управління грошовими потоками.

Третім значущим елементом стратегії вважаємо впровадження нових фінансово-технічних рішень: використання цифрових платформ для спрощення банківських операцій; розвиток систем мобільного банкінгу, онлайн-кредитування та інтеграція фінансових технологій для автоматизації процесів; використання штучного інтелекту для аналізу фінансової інформації та надання персоналізованих рекомендацій клієнтам.

Переваги та недоліки стратегії, яку реалізовує АТ «ТАСКОМБАНК», а саме: розширення роздрібного і корпоративного бізнесу, впровадження нових фінансово-технічних рішень (див. рис. 2.1):

Перевагами стратегії є залучення нових клієнтів (розширення роздрібного бізнесу допомагає залучити більше фізичних осіб, збільшити кількість користувачів банківських послуг і зміцнити відносини з клієнтами; підтримка МСБ та великих корпоративних клієнтів розширює клієнтську базу в корпоративному секторі; збільшення доходів (диверсифікація

пропозицій для різних груп клієнтів сприяє підвищенню доходів, зменшуючи залежність від одного сегменту ринку); підвищення конкурентоспроможності (впровадження нових фінтех-рішень дозволяє банку швидше реагувати на

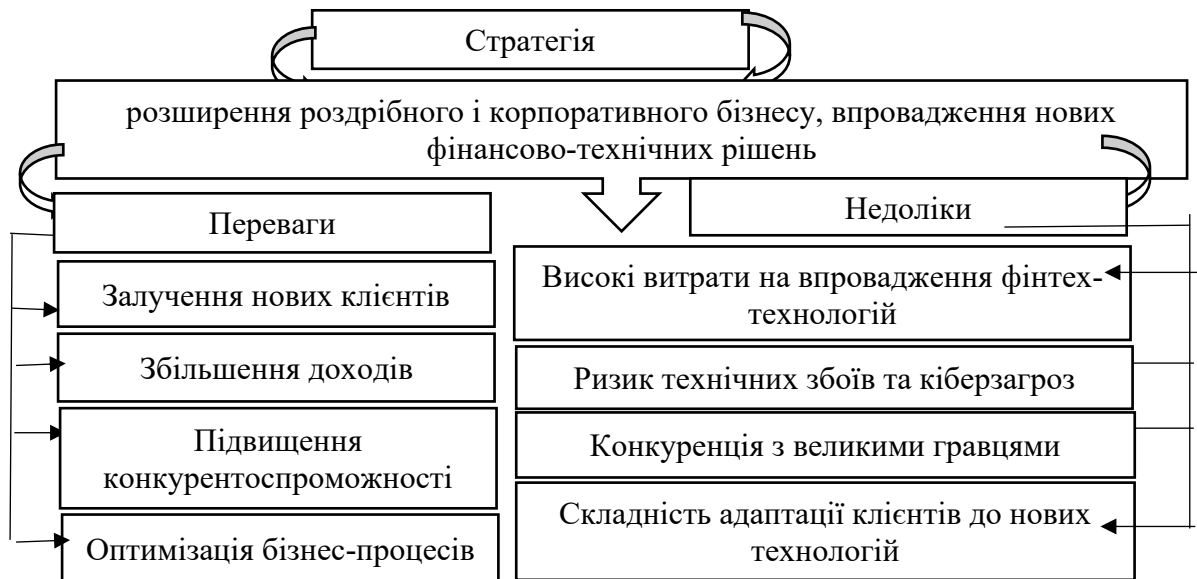


Рис. 2.1. Переваги та недоліки стратегії*

*Джерело: власна розробка автора

запити клієнтів і пропонувати сучасні та зручні фінансові послуги, що підвищує конкурентоспроможність на ринку); оптимізація бізнес-процесів (використання цифрових технологій дозволяє скоротити витрати, підвищити ефективність процесів та забезпечити якісніше обслуговування клієнтів).

Недоліками стратегії є високі витрати на впровадження фінтех-технологій (інвестування в розробку та впровадження нових технологій потребує значних фінансових ресурсів, що може збільшити операційні витрати); ризик технічних збоїв та кіберзагроз (впровадження нових фінтех-рішень несе ризик збоїв у роботі систем, що може вплинути на якість обслуговування клієнтів, а також підвищує ризик кіберзагроз); конкуренція з великими гравцями (розширення в роздрібному та корпоративному сегментах вимагає конкурувати з великими банками, що вже мають значні переваги у фінансових ресурсах та клієнтській базі); складність адаптації клієнтів до нових технологій (не всі клієнти готові перейти до використання

цифрових інструментів, особливо старше покоління, що може обмежити ефективність впровадження нових фінтех-рішень).

SWOT-аналіз впровадження фінтех-рішень в АТ «ТАСКОМБАНК» можна зробити на основі наявної інформації про банк та ринок фінансових технологій в Україні (див. рис. 2.2).

Сильні сторони - Інноваційність: TASCOMBANK активно впроваджує новітні технології, зокрема пілотний проєкт із використанням блокчейну для електронних грошей. - Підтримка регулятора: Банк співпрацює з НБУ та Міністерством цифрової трансформації. - Зростання фінансових показників.	Слабкі сторони: - Кредитні рейтинги: Рейтинг від Moody's (Саа3) вказує на підвищені фінансові ризики та залежність банку від економічної та політичної ситуації в країні. - Технологічні ризики: Впровадження нових фінтех-рішень потребує значних ресурсів на забезпечення безпеки даних та стабільної роботи систем, особливо під
Можливості: - Розширення ринку: З розвитком цифрових послуг банк може розширити свою присутність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, використовуючи фінтех-рішення. - Співпраця з інвесторами: Є плани залучення іноземних інвесторів, що може забезпечити додаткові фінансові ресурси для розвитку новітніх фінансових продуктів та послуг.	Загрози: - Конкуренція: Ринок фінансових технологій в Україні активно розвивається, і АТ «ТАСКОМБАНК» стикається з конкуренцією як зі сторони інших банків, так і фінтех-компаній, що активно займають нішу. - Регуляторні ризики: Швидкі зміни у регулюванні фінансового ринку можуть створювати додаткові виклики для банку, особливо під час впровадження інноваційних продуктів.

Рис. 2.2. SWOT-аналіз впровадження фінтех-рішень в АТ «ТАСКОМБАНК»*

*Джерело: Власна розробка автора

Як бачимо, з SWOT-аналізу, що сильні сторони АТ «ТАСКОМБАНК» є інноваційність. Ця ініціатива покращує прозорість, безпеку, та швидкість транзакцій, що дозволяє банку бути лідером на ринку інноваційних фінансових послуг. Іншим аспектом сильної сторони є підтримка регулятора, що сприяє успішній інтеграції новітніх технологій у фінансову екосистему країни. У 2023 році активи банку зросли на 18,45%, що свідчить про

стабільний розвиток фінансового сектора компанії. Net income зріс на 151,99%, що також демонструє ефективність управління банком [60-62].

Таким чином, АТ «ТАСКОМБАНК» має значні переваги та можливості завдяки впровадженню фінтех-рішень, але для досягнення сталого успіху необхідно враховувати конкурентне середовище та технологічні ризики.

Загалом стратегія розширення роздрібного і корпоративного бізнесу разом із впровадженням фінтех-рішень дозволяє АТ «ТАСКОМБАНК» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність і конкурентоспроможність. Однак для успіху необхідно ефективно управляти ризиками, що виникають, та бути готовими до інвестицій у розвиток технологій.

Ефективне управління ризиками - це ключовий фактор успіху для будь-якої компанії чи організації, особливо в сучасному швидкоплинному середовищі. Ризики можуть виникати в різних сферах діяльності - фінансовій, операційній, регуляторній або технологічній - і їх недооцінка може призвести до серйозних наслідків.

Щоб ефективно управляти ризиками, необхідно ідентифікувати ризики, оцінювати ризики, розробити стратегії управління ризиками та проводити моніторинг та корекцію. Важливо вчасно визначати потенційні загрози, які можуть вплинути на роботу компанії.

Необхідно зрозуміти ймовірність виникнення ризику та його можливі наслідки для бізнесу. Це можуть бути як запобіжні заходи, так і плани дій у випадку настання ризикової події. Потрібно постійно стежити за ситуацією, щоб вчасно коригувати стратегії і оперативно реагувати на зміни.

Головне завдання - перетворити ризики з загроз на керовані можливості, що сприятиме сталому розвитку бізнесу й підвищенню його стійкості в умовах нестабільності.

Аналіз ефективного управління ризиками базується на чотирьох ключових етапах: ідентифікація, оцінка, розробка стратегій та моніторинг ризиків. Розглянемо кожен із цих елементів детальніше.

1). Ідентифікація ризиків - цей етап є фундаментальним для ефективного управління ризиками. Організації повинні виявляти потенційні загрози, які можуть вплинути на їхню діяльність, включаючи як зовнішні фактори (ринкові, політичні, економічні зміни), так і внутрішні (недоліки в операційних процесах, людські помилки). За даними досліджень, лише 25% компаній повністю розуміють всі можливі ризики на початкових етапах проєктів, що вказує на необхідність покращення процесу ідентифікації.

2). Оцінка ризиків - після того, як ризики виявлені, їх потрібно оцінити з точки зору ймовірності виникнення та потенційних наслідків. Це дозволяє правильно розставити пріоритети і зосередитись на найбільш критичних загрозах. Ефективна оцінка включає не лише фінансові аспекти, а й репутаційні та операційні. Використання спеціальних інструментів для аналізу, таких як аналіз ймовірності та впливу (PIA), дозволяє більш точно визначити масштаби потенційних збитків.

3). Розробка стратегій управління - стратегії управління ризиками включають превентивні дії для мінімізації можливих загроз та плани дій у разі настання ризикової події. Наприклад, для банків, які активно впроваджують фінтех-рішення, це може включати забезпечення кібербезпеки та захисту даних клієнтів. За статистикою, до 30% банківських установ стикаються з технологічними ризиками через недостатнє управління цифровими активами.

4). Моніторинг та корекція - ефективне управління ризиками не закінчується розробкою стратегій - важливо постійно спостерігати за реалізацією планів і вчасно коригувати дії. Це особливо важливо в умовах швидких змін на ринку, коли нові загрози можуть виникати непередбачувано. Успішний моніторинг передбачає використання сучасних

технологій для аналізу великих обсягів даних та виявлення відхилень від плану.

Таким чином, ефективне управління ризиками дозволяє організаціям зменшити втрати та покращити конкурентоспроможність. Кожен з етапів важливий для побудови стійкої системи управління, що допоможе мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Середній рівень залучення ресурсів означає, що організація використовує свої ресурси в помірних обсягах для досягнення поставлених цілей. Це може включати фінансові, людські, технологічні та інші активи. На відміну від високого рівня залучення, коли значна частина ресурсів організації спрямовується на конкретні проекти або операції, середній рівень передбачає баланс між оптимізацією витрат і продуктивністю.

Активна робота з місцевими ринками в контексті такого залучення ресурсів означає, що організація концентрується на розвитку співпраці з локальними бізнесами, постачальниками та споживачами. Це може включати в себе вивчення потреб місцевих клієнтів і адаптація продуктів або послуг відповідно до цих потреб; використання місцевих кадрів і ресурсів, що дозволяє підтримувати місцеву економіку і знижувати логістичні витрати; підтримка регіональних ініціатив і партнерство з локальними підприємствами, що сприяє створенню стійких бізнес-відносин. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективність операцій без перевитрати ресурсів і забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни на ринку.

Сегменти обслуговування у фінансових та банківських установах зазвичай поділяються на декілька категорій залежно від типу клієнтів і специфіки їхніх потреб. Існують три основних сегменти, зокрема, корпоративні клієнти, малий і середній бізнес (МСБ) та роздрібні клієнти.

Корпоративні клієнти - цей сегмент включає великі компанії та підприємства, які мають складну фінансову структуру та великі обсяги операцій. Банки, зазвичай, надають таким клієнтам спеціалізовані послуги,

що включають кредитування для великих проєктів, інвестицій та інфраструктурних потреб; управління грошовими потоками (cash management); обслуговування корпоративних рахунків та надання послуг хеджування для захисту від валютних ризиків; міжнародні транзакції та супровід у зовнішньоекономічній діяльності.

Малий і середній бізнес (МСБ) - цей сегмент охоплює малі та середні підприємства, які можуть потребувати більш гнучких фінансових продуктів та послуг, ніж великі корпорації. Основні послуги для МСБ включають спрощені умови кредитування для розвитку бізнесу (наприклад, на поповнення оборотних коштів або придбання обладнання); послуги з управління рахунками та короткострокові кредити; платіжні рішення, включаючи POS-термінали для прийому платежів; консалтинг та підтримка у фінансовому плануванні для підприємців.

Роздрібні клієнти – цей сегмент складається з фізичних осіб, які користуються широким спектром фінансових послуг для особистих потреб. Банки пропонують роздрібним клієнтам такі продукти, як депозити та ощадні рахунки; іпотечне кредитування, кредити на споживчі потреби та автомобілі; платіжні картки, включаючи кредитні, дебетові та передплачені картки; дистанційне банківське обслуговування, мобільні додатки та інтернет-банкінг.

Кожен із цих сегментів має свої унікальні потреби, тому банки розробляють специфічні продукти та стратегії обслуговування, щоб найкраще відповідати запитам своїх клієнтів.

2.3 Оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну структуру

Оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну структуру є критично важливим елементом у стратегічному

управлінні компанією, зокрема банком, як АТ «ТАСКОМБАНК». Зміни в цих середовищах можуть суттєво впливати на ефективність роботи організації, її адаптивність і конкурентоспроможність. Оцінка цих впливів дозволяє своєчасно коригувати організаційну структуру для оптимального функціонування в умовах змін.

Організаційна структура є ієрархією та взаємозв'язком між різними підрозділами й ланками компанії, яка забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей. Вона має відповідати як зовнішнім факторам, так і внутрішнім ресурсам організації (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Зовнішні та внутрішні ресурси організаційної структури АТ «ТАСКОМБАНК»*

*Джерело: Власна розробка автора

Зовнішнє середовище включає фактори, на які компанія не може безпосередньо впливати, але повинна враховувати у своїй діяльності. Це такі аспекти як:

- Політико-правове середовище - регуляторні вимоги, банківське законодавство;
- Економічні фактори - стан економіки, валютні курси, рівень інфляції;
- Технологічні зміни - розвиток цифрових технологій, автоматизація банківських послуг;

- Соціально-культурні фактори - зміни у споживацьких очікуваннях, демографічні тренди;
- Конкурентне середовище - рівень конкуренції на ринку банківських послуг, дії конкурентів.

Внутрішнє середовище включає всі фактори, які знаходяться під контролем організації, такі як: структура управління - кількість рівнів управління, чіткість розподілу функцій і відповідальності; культура організації - система цінностей, мотивація працівників, комунікація; ресурси - фінансові, кадрові, технологічні; процеси та система управління - якість управлінських процесів, системи контролю і планування.

Методи оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну структуру:

SWOT-аналіз;

PEST-аналіз;

аналіз конкурентного середовища (модель Портера);

аналіз внутрішніх процесів;

Balanced Scorecard (Збалансована система показників).

SWOT-аналіз (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) є інструментом для визначення сильних і слабких сторін компанії (внутрішнє середовище), а також можливостей і загроз із зовнішнього середовища. Цей метод дозволяє виявити, які фактори потребують змін в організаційній структурі. SWOT-аналіз АТ «ТАСКОМБАНК» (на основі загальних даних про український банківський сектор та інформації, яка є публічною щодо самого банку) (див. табл. 2.5):

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз АТ «ТАСКОМБАНК»*

Strengths (Сильні сторони):	Weaknesses (Слабкі сторони):
Довготривала присутність на ринку: ТАСКОМБАНК працює на ринку з 1989 року, що забезпечує йому впізнаваність і стабільну клієнтську базу.	Відносно низька частка на ринку: Порівняно з великими гравцями, такими як ПриватБанк або Райффайзен Банк, ТАСКОМБАНК має обмежену частку на

	ринку, що може знижувати його вплив та конкуренцію
--	--

Продовження таблиці 2.5

Частина великої фінансово-промислової групи: Банк належить до групи ТАС, яка має інші фінансові структури, що дає можливість використовувати синергію між різними бізнесами.	Залежність від корпоративного сектору: Зосередження на корпоративних клієнтах може бути ризикованим у випадку економічних спадів або політичної нестабільності, що впливає на бізнес-клієнтів.
Широка продуктова лінійка: Банк пропонує різноманітні продукти для бізнесу та фізичних осіб, включаючи кредитування, депозити, лізинг, факторинг та інші послуги	Менша міжнародна присутність: Відсутність значної міжнародної діяльності або партнерств може обмежувати здатність залучати міжнародний капітал та клієнтів.
Фокус на корпоративний сектор: ТАСКОМБАНК відомий своєю роботою з корпоративними клієнтами, що може забезпечити стабільні прибутки через комісійні послуги та кредитування.	Обмежена кількість відділень: Порівняно з деякими конкурентами, у банку може бути менше фізичних точок обслуговування, що впливає на охоплення клієнтів у регіонах.
Активна цифровізація: В останні роки банк активно впроваджує цифрові рішення, що поліпшує клієнтський досвід і зменшує операційні витрати	
Opportunities (Можливості):	Threats (Загрози):
Розширення роздрібного сегменту: Банк може збільшити свою частку на ринку фізичних осіб, розширивши спектр продуктів для приватних клієнтів, особливо цифрових фінансових послуг.	Економічна нестабільність в Україні: Тривала війна та економічна криза можуть зменшити купівельну спроможність клієнтів та збільшити ризики неплатежів.
Цифрові фінансові технології (Fintech): Інвестиції в цифрові технології можуть збільшити конкурентні переваги банку, залучити молодь та технологічно освічену аудиторію.	Посилення конкуренції: Зростання конкурентного середовища як з боку великих гравців, так і нових fintech-компаній може створити тиск на банківські маржі та клієнтську базу.
Залучення іноземного капіталу: Співпраця з міжнародними фінансовими установами може забезпечити доступ до дешевших ресурсів та розширення можливостей для інвестицій.	Регуляторні ризики: Зміни в законодавстві або нові вимоги Національного банку України можуть збільшити операційні витрати або вимагати додаткового капіталу.
Партнерства з фінансовими та нефінансовими установами: Створення стратегічних альянсів або партнерств може розширити доступ до нових ринків та клієнтів.	Зростання кіберзагроз: У зв'язку з цифровізацією банківських процесів, зростає ризик кіберзлочинів, що може вплинути на репутацію та безпеку даних клієнтів.

*Джерело: Власна розробка автора

АТ «ТАСКОМБАНК» має значні переваги завдяки своїй довгій історії, міцним зв'язкам з бізнесом і активній цифровій трансформації. Проте для подальшого розвитку банку варто зосередитися на розширенні роздрібного сегменту, підвищенні впізнаваності та впровадженні інноваційних *fintech*-рішень. При цьому слід зважати на ризики, пов'язані з економічною та політичною ситуацією в країні, а також конкурентним тиском.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) допомагає аналізувати макросередовище компанії, визначаючи ключові зовнішні фактори, що впливають на діяльність. Він особливо важливий для банків, оскільки зміни в економічній або політичній ситуації можуть суттєво вплинути на їхню діяльність і вимагати коригування організаційної структури.

Ця модель визначає п'ять сил, що впливають на рівень конкуренції в галузі, включаючи загрозу нових гравців, загрозу заміників, силу постачальників, силу покупців і рівень конкуренції. Високий рівень конкуренції може змусити банк адаптувати свою організаційну структуру, наприклад, шляхом посилення маркетингових підрозділів або створення відділів з розробки нових продуктів.

PEST-аналіз АТ «ТАСКОМБАНК» дозволяє оцінити зовнішні чинники, що впливають на діяльність банку в контексті чотирьох основних сфер: політичної, економічної, соціальної та технологічної.

Political (Політичні фактори): регуляторна політика Національного банку України (НБУ); політична нестабільність та військові дії; міжнародна політика і санкції; *economic (економічні фактори).*

Політика НБУ щодо стабілізації банківського сектору та впровадження нових регуляцій (наприклад, посилення вимог до капіталізації та ліцензування) впливає на діяльність банку. Такі заходи можуть сприяти підвищенню стійкості банків, але також створюють додаткове навантаження на адміністративні процеси.

Політична ситуація в Україні, включаючи війну з Росією, впливає на бізнес середовище. ТАСКОМБАНК, як і інші банки, зіштовхується з підвищеними ризиками щодо неплатоспроможності клієнтів та погіршення макроекономічних умов.

Можливі зміни у міжнародній політиці та санкційній політиці щодо російських банків можуть впливати на міжнародні операції банку. Окрім того, підтримка з боку західних країн у вигляді фінансової допомоги та кредитних ліній може надати банкам доступ до нових ресурсів.

Інфляція та валютні коливання - високий рівень інфляції та нестабільність національної валюти впливають на платоспроможність клієнтів, знижують обсяги кредитування та збільшують кредитні ризики. Банк також стикається з ризиком девальвації гривні, що може знижувати прибутковість за валютними операціями.

Загальна економічна ситуація в Україні - економічне відновлення після кризи, спричиненої війною, впливає на обсяги депозитів, кредитування та інвестиційну активність. Уповільнення економіки може призвести до збільшення рівня дефолтів за кредитами, що є ключовим ризиком для банку.

Фіскальна політика - зміни у податковому законодавстві та державних фінансових програмах можуть як позитивно, так і негативно впливати на операційну діяльність банку. Наприклад, державні програми підтримки бізнесу можуть стимулювати попит на банківські продукти, зокрема кредити.

Social (соціальні фактори): зміни в поведінці споживачів; демографічні зміни. Зміна споживчих уподобань, особливо серед молодого населення, зростання популярності онлайн-банкінгу та fintech-рішень вимагають від ТАСКОМБАНК активної адаптації до цифрових потреб клієнтів. Крім того, зниження довіри до банківських установ у певних сегментах може вплинути на обсяги залучених депозитів. Демографічні тенденції, такі як старіння населення або міграція робочої сили за кордон, впливають на банківський сектор. Відтік робочої сили та зростання частки пенсіонерів може призвести

до зміщення попиту на фінансові продукти, які потрібні старшому поколінню.

Соціально-політична ситуація - соціальна нестабільність через війну, міграційні процеси, втрати домівок та робочих місць негативно впливають на платоспроможність клієнтів і збільшують ризик неповернення кредитів.

Technological (технологічні фактори): розвиток fintech та цифрових технологій; безпека інформаційних систем; автоматизація та оптимізація бізнес-процесів.

Активний розвиток фінансових технологій створює можливості для розширення спектра послуг через діджиталізацію. ТАСКОМБАНК повинен інвестувати в розробку мобільних додатків, інтернет-банкінгу та інших онлайн-сервісів, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Зростаючі загрози кіберзлочинів вимагають від банків впровадження нових технологій для забезпечення безпеки даних клієнтів. Відсутність інвестицій у кібербезпеку може поставити під загрозу репутацію банку та призвести до втрати клієнтів.

Технологічні інновації дозволяють автоматизувати внутрішні процеси, скорочуючи витрати та підвищуючи ефективність управління. Інвестиції в технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, можуть допомогти оптимізувати кредитний процес і покращити клієнтський досвід.

PEST-аналіз АТ «ТАСКОМБАНК» демонструє, що на банк впливає низка зовнішніх факторів, серед яких ключовими є політична та економічна нестабільність в країні, соціальні зміни та швидкий розвиток технологій.

Для забезпечення стійкого зростання банку необхідно адаптуватися до змін у технологічному середовищі, посилити безпеку даних та скористатися можливостями, які пропонують цифрові технології.

Методика оцінки внутрішніх процесів включає аналіз ефективності роботи підрозділів, дослідження каналів комунікації, а також оцінку продуктивності працівників. Це дозволяє виявити внутрішні проблеми в

організаційній структурі, такі як дублювання функцій або недостатня взаємодія між відділами, що може вимагати її реорганізації.

Таким чином, регулярний моніторинг та адаптація до змін зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє банку бути ефективним і конкурентоспроможним, що особливо важливо в умовах сучасної економічної нестабільності.

Оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну структуру показала, що ТАСКОМБАНК досить ефективно адаптується до змін у регуляторному полі України та економічних коливань. Зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність і вплив глобальних банківських трендів, підштовхують банк до реформування та модернізації управлінських підходів. Водночас внутрішні фактори, зокрема стратегічна орієнтація на корпоративних клієнтів, обмежують розвиток деяких структурних підрозділів, відповідальних за роздрібний банкінг і діджитал-сервіси.

У підсумку, організаційна структура управління АТ «ТАСКОМБАНК» є достатньо ефективною для поточної бізнес-моделі банку, однак потребує адаптації до нових викликів ринку та технологічних змін. Рекомендовано провести подальшу діджиталізацію процесів і посилити роль інноваційних підрозділів для підвищення конкурентоспроможності банку в майбутньому.

Для посилення конкурентоспроможності банку через діджиталізацію процесів і активізацію інноваційних підрозділів рекомендуємо реалізувати наступні заходи: провести аналіз поточних процесів і визначення точок діджиталізації; здійснити впровадження цифрових каналів взаємодії з клієнтами; реалізувати автоматизацію внутрішніх процесів; запровадити інноваційні фінансові технології (FinTech); організувати процес персоналізації та аналітичного супроводу; залучати інвестиції в кібербезпеку банку; спрямувати всі зусилля на розвиток інноваційних підрозділів; використовувати соціальні мережі та CRM-системи для залучення клієнтів

через діджиталізацію; впровадити гнучкі методи управління проектами (Agile) у роботу тим самим забезпечити гнучкість і швидкість адаптації; моніторити впровадження цифрових рішень і підтримувати зворотний зв'язок.

Здійснення цих кроків дозволить банку не тільки оптимізувати витрати, але й підвищити рівень обслуговування клієнтів, залучити нові сегменти та зміцнити свою конкурентну позицію на ринку.

Використання соціальних мереж та CRM-систем для залучення клієнтів через діджиталізацію сьогодні для АТ «ТАСКОМБАНК» є одним із важливих завдань ефективної роботи банку. Соціальні мережі та CRM-системи є потужними інструментами в цифровій стратегії залучення клієнтів, особливо для таких фінансових установ, як АТ «ТАСКОМБАНК». Давайте розглянемо, як ці технології можуть використовуватись для ефективного залучення клієнтів.

Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn та інші, пропонують широкий спектр можливостей для комунікації з потенційними та наявними клієнтами. Використовуючи аналітику соціальних мереж, АТ «ТАСКОМБАНК» може здійснювати таргетовані рекламні кампанії, налаштовані на певні сегменти клієнтів, як-от малий бізнес або приватні особи, на основі їхніх інтересів і поведінкових характеристик. Така технологія, контент-маркетинг є важливим аспектом для успіху банку. Регулярне розміщення корисного контенту, такого як освітні відео, інфографіки про фінансові продукти, та історії успіху клієнтів, підвищує обізнаність та довіру до банку. І звичайно ж клієнтська підтримка через соціальні мережі - використання чат-ботів та комунікація через соціальні платформи дає змогу оперативно вирішувати проблеми клієнтів і збирати зворотний зв'язок.

Схема використання соціальних мереж (рис. 2.4):



Рис. 2.4. Процес використання соціальних мереж*

*Джерело: власна розробка автора

CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють АТ «ТАСКОМБАНК» ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, покращуючи персоналізовані пропозиції та збільшуючи лояльність. CRM-системи дають можливість аналізувати поведінку клієнтів CRM та транзакції клієнтів, їхні фінансові уподобання та використання продуктів. Це дозволяє пропонувати індивідуальні послуги та пропозиції. CRM-системи допомагають автоматизувати процеси продажу, маркетингу та

обслуговування, що робить комунікацію з клієнтами більш ефективною. Завдяки CRM, АТ «ТАСКОМБАНК» може надсилати індивідуальні пропозиції на основі потреб клієнта (наприклад, кредитні програми для МСБ або персональні фінансові послуги для роздрібних клієнтів).

Схема використання CRM-систем (див. рис. 2.5):

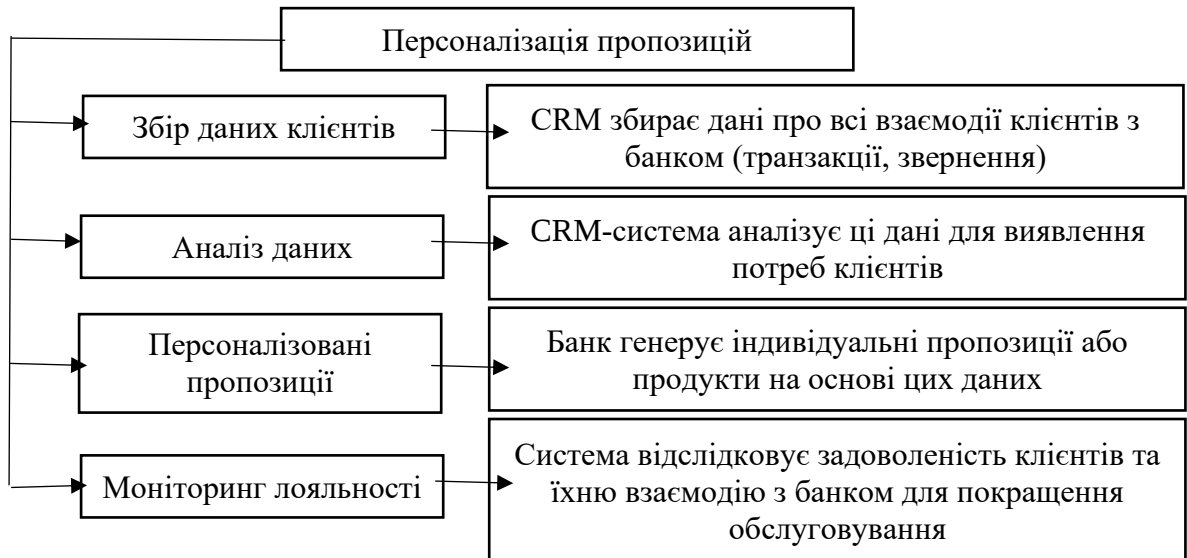


Рис. 2.5. Процес використання CRM-систем*

*Джерело: власна розробка автора

Більш деталізуємо впровадження гнучких методів управління проєктами (Agile) у роботу АТ «ТАСКОМБАНК». Agile - це метод управління проєктами, що базується на гнучкості, адаптивності та швидкому реагуванні на зміни. Впровадження Agile підходів може суттєво покращити роботу АТ «ТАСКОМБАНК», зокрема у проєктах, пов'язаних із цифровою трансформацією та розробкою фінансових продуктів.

Ключовими елементами Agile є ітераційний підхід, кросфункціональні команди, прозорість та зворотний зв'язок і нарешті пріоритет клієнтських потреб (див. рис. 2.6).

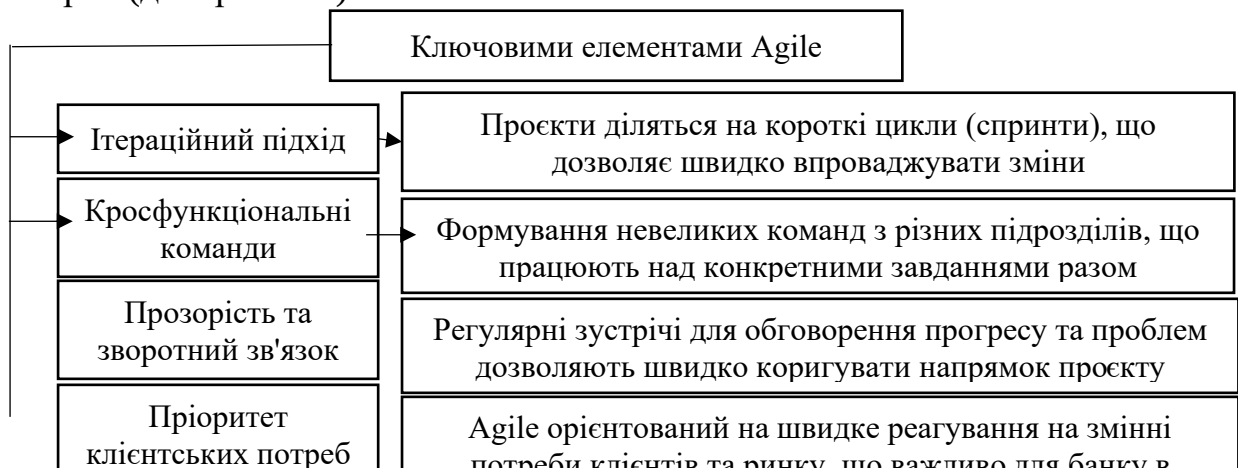




Рис. 2.6. Ключові елементи Agile*

*Джерело: власна розробка автора

Схема впровадження Agile (див. рис. 2.7):

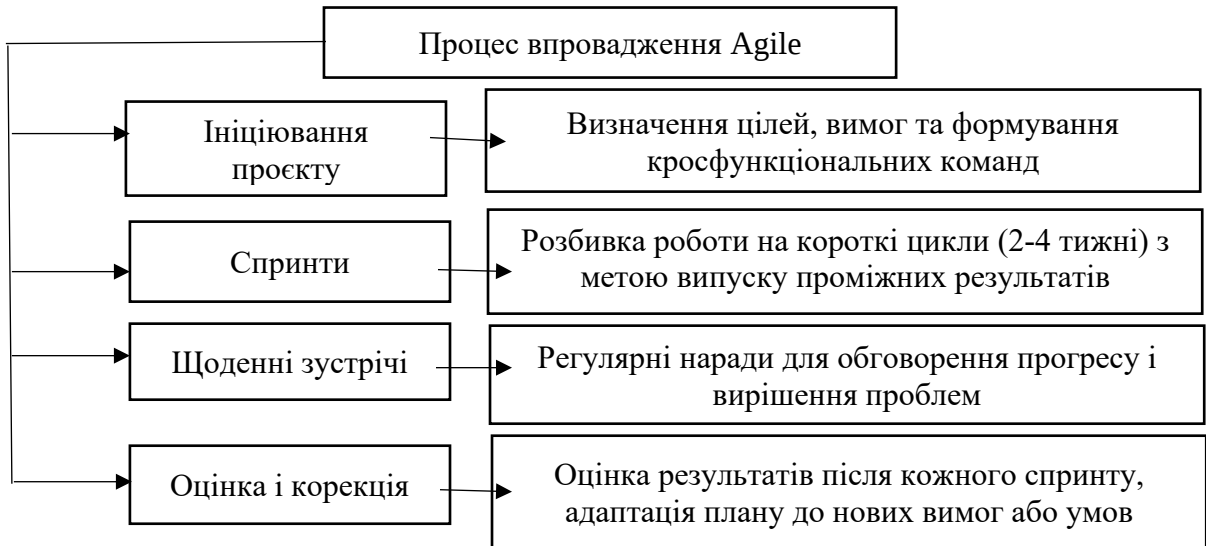


Рис. 2.7. Процес впровадження Agile*

*Джерело: власна розробка автора

Перевагами впровадження Agile для АТ «ТАСКОМБАНК» є швидка адаптація до змін ринку, ефективне управління проєктами і поліпшення якості продуктів. Agile дозволяє оперативно реагувати на нові вимоги клієнтів і зміни на ринку. Процеси організовані так, що мінімізуються затримки, а команди працюють продуктивніше. Завдяки коротким циклам випуску продуктів, банк може швидко тестувати та виправляти недоліки.

Впровадження Agile та використання соціальних мереж і CRM-систем у роботі АТ «ТАСКОМБАНК» дозволяє банку не лише залучати нових клієнтів, а й покращувати взаємодію з наявними, збільшуючи їхню лояльність та задоволеність послугами.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК» були виявлені як сильні сторони, так і недоліки, що впливають на ефективність її функціонування.

Аналіз організаційної структури та оцінка її ефективності показав, що банк має чітко ієрархічно організовану систему управління з чітким розподілом повноважень та відповідальності між підрозділами. Це забезпечує ефективну взаємодію між рівнями управління та дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Водночас система управління добре адаптована до специфіки корпоративного сегменту клієнтів, що є однією з основних конкурентних переваг банку. Однак є простір для покращення в частині оптимізації інформаційних потоків і швидкості ухвалення рішень на різних рівнях організації.

Виявлення проблем і недоліків в існуючій структурі показало, що, порівняно з іншими великими банками, такими як ПриватБанк або Ощадбанк, ТАСКОМБАНК має дещо обмежену гнучкість організаційної структури. Менша кількість рівнів управління може уповільнювати адаптацію до швидких змін ринку та знижувати рівень інноваційності. Крім того, недоліком є недостатня діджиталізація управлінських процесів у порівнянні з провідними банками, які активно впроваджують *fintech*-рішення.

Для підвищення конкурентоспроможності банку через діджиталізацію процесів та активізацію інноваційних підрозділів рекомендується розробити наступну систему дій: проаналізувати існуючих процеси для виявлення можливостей діджиталізації; впровадити цифрові канали взаємодії з клієнтами; автоматизувати внутрішні процеси; інтегрувати інноваційні фінансові технології (FinTech); забезпечити персоналізацію та аналітичну підтримку; інвестувати в процеси інформаційної безпеки; зосередитися на розвитку інноваційних підрозділів; використовувати методи діджиталізації

для залучення клієнтів; застосувати гнучкі методи управління проєктами адаптації; здійснювати моніторинг та забезпечувати зворотний зв'язок. Реалізація цих ініціатив допоможе банку не лише оптимізувати витрати, але й значно підвищити якість обслуговування, залучити нових клієнтів та зміцнити свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

3.1 Надання пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління і моделювання можливих змін та їх впливу на ефективність управління

Для удосконалення організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК» можна запропонувати наступні заходи: цифрова трансформація управлінських процесів; децентралізація та підвищення гнучкості управління; зміцнення корпоративної культури та інвестування в людський капітал; удосконалення комунікацій та управління персоналом; оцінка та оптимізація поточної структури; усилення управлінської команди на стратегічному рівні; підвищення рівня кібербезпеки.

Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація рутинних процесів та використання штучного інтелекту (ШІ) для обробки великих обсягів даних, допоможе підвищити ефективність управління. Це включає електронні платформи для прийняття рішень та інтеграцію CRM-систем для управління клієнтами.

Децентралізація може дозволити регіональним підрозділам АТ «ТАСКОМБАНКу» приймати більш оперативні рішення на місцевому рівні, що прискорить реакцію на зміни ринку та потреби клієнтів. Важливо також впровадити принципи agile management для гнучкості в процесах прийняття рішень і реагування на зміни. Інвестування в розвиток співробітників через

програми навчання та підвищення кваліфікації, особливо в галузі ІТ та цифрових технологій, допоможе створити більш компетентну та адаптивну команду. Важливим аспектом є також впровадження принципів корпоративної культури, яка стимулює інновації та проактивний підхід.

Впровадження сучасних інструментів для внутрішньої комунікації, таких як платформи для віддаленої роботи та хмарні рішення, допоможе забезпечити ефективне співробітництво між відділами та філіями банку. Також варто використовувати методи зворотного зв'язку для оцінки ефективності роботи команд. Проведення регулярного аудиту організаційної структури для виявлення дублюючих функцій і недостатньо ефективних ланок допоможе підвищити загальну продуктивність. Це також дозволить вчасно реагувати на нові виклики та адаптувати структуру до нових стратегічних цілей.

Варто залучати до складу правління фахівців із досвідом у сфері цифрових трансформацій, що допоможе у прийнятті стратегічних рішень та забезпеченні інноваційного розвитку банку. Враховуючи зростання кількості кіберзагроз, необхідно вдосконалити систему кіберзахисту банку. Це включає посилення внутрішніх процедур контролю за безпекою даних і інвестиції в передові технології захисту інформації. Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНКу» з урахуванням цифрових інновацій, децентралізації та розширення компетенцій співробітників може суттєво підвищити його ефективність і конкурентоспроможність на ринку.

Для удосконалення організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК» можна запропонувати наступні заходи: цифрова трансформація управлінських процесів; децентралізація та підвищення гнучкості управління; зміцнення корпоративної культури та інвестування в людський капітал; удосконалення комунікацій та управління персоналом;

оцінка та оптимізація поточної структури; посилення управлінської команди на стратегічному рівні; підвищення рівня кібербезпеки.

Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація рутинних процесів та використання штучного інтелекту (ШІ) для обробки великих обсягів даних, допоможе підвищити ефективність управління. Це включає електронні платформи для прийняття рішень та інтеграцію CRM-систем для управління клієнтами. Децентралізація може дозволити регіональним підрозділам АТ «ТАСКОМБАНКу» приймати більш оперативні рішення на місцевому рівні, що прискорить реакцію на зміни ринку та потреби клієнтів. Важливо також впровадити принципи agile management для гнучкості в процесах прийняття рішень і реагування на зміни.

Інвестування в розвиток співробітників через програми навчання та підвищення кваліфікації, особливо в галузі ІТ та цифрових технологій, допоможе створити більш компетентну та адаптивну команду. Важливим аспектом є також впровадження принципів корпоративної культури, яка стимулює інновації та проактивний підхід. Впровадження сучасних інструментів для внутрішньої комунікації, таких як платформи для віддаленої роботи та хмарні рішення, допоможе забезпечити ефективне співробітництво між відділами та філіями банку. Також варто використовувати методи зворотного зв'язку для оцінки ефективності роботи команд.

Проведення регулярного аудиту організаційної структури для виявлення дублюючих функцій і недостатньо ефективних ланок допоможе підвищити загальну продуктивність. Це також дозволить вчасно реагувати на нові виклики та адаптувати структуру до нових стратегічних цілей. Варто залучати до складу правління фахівців із досвідом у сфері цифрових трансформацій, що допоможе у прийнятті стратегічних рішень та забезпеченні інноваційного розвитку банку. Враховуючи зростання кількості кіберзагроз, необхідно вдосконалити систему кіберзахисту банку. Це

включає посилення внутрішніх процедур контролю за безпекою даних і інвестиції в передові технології захисту інформації.

Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНКу» з урахуванням цифрових інновацій, децентралізації та розширення компетенцій співробітників може суттєво підвищити його ефективність і конкурентоспроможність на ринку.

Моделювання можливих змін в організаційній структурі управління АТ «ТАСКОМБАНК» передбачає оцінку їх впливу на ефективність управління на базі таких ключових аспектів, як децентралізація, цифрова трансформація, підвищення гнучкості, інвестиції в людський капітал та зміцнення кібербезпеки.

1. Децентралізація управлінських функцій:

- Зміна: Передача частини управлінських повноважень на регіональні офіси для швидшого прийняття рішень на місцевому рівні.

- Очікуваний вплив: Збільшення швидкості реакції на місцеві ринки, зниження навантаження на центральний офіс, що дозволить топ-менеджерам більше зосереджуватися на стратегічних питаннях. Можливі покращення комунікації між регіональними відділеннями та головним офісом. Це може підвищити рівень клієнтоорієнтованості та збільшити ефективність місцевих операцій на 10-15%.

2. Цифрова трансформація та автоматизація процесів:

- Зміна: Впровадження автоматизованих рішень для управління документами, аналітичних платформ для моніторингу фінансових показників та систем штучного інтелекту для обслуговування клієнтів.

- Очікуваний вплив: Скорочення витрат на адміністративні процеси, підвищення продуктивності праці. Автоматизація може зменшити час обробки запитів клієнтів на 20-30%, що дозволить покращити їхнє задоволення та лояльність. Також це покращить точність фінансового планування та мінімізує ризики помилок.

3. Застосування принципів Agile та Lean в управлінні проектами:

- Зміна: Впровадження методів гнучкого управління проектами та підходу Lean для оптимізації внутрішніх процесів і зменшення зайвих витрат.
- Очікуваний вплив: Зменшення тривалості проектів на 25%, скорочення витрат на управління проектами, підвищення якості продуктів та послуг завдяки гнучкості в адаптації до ринкових змін. Покращення командної взаємодії та мотивації працівників.

4. Інвестиції в розвиток людського капіталу:

- Зміна: Створення програми для підвищення кваліфікації співробітників, зокрема в сфері ІТ, кібербезпеки та управління проектами.
- Очікуваний вплив: Збільшення продуктивності персоналу, підвищення здатності адаптуватися до нових технологій та змін. Це також може знизити ризики, пов'язані з людським фактором, і зменшити кількість операційних помилок на 15-20%.

5. Посилення кібербезпеки:

- Зміна: Впровадження нових технологій кіберзахисту, таких як шифрування даних, багаторівневі системи аутентифікації та інструменти для моніторингу кіберзагроз.
- Очікуваний вплив: Зниження ризиків кіберзагроз і шахрайства. Це не тільки захистить банк від можливих втрат і репутаційних ризиків, але й підвищить довіру клієнтів і партнерів до банку.

Модель змін (див. рис. 3.1).

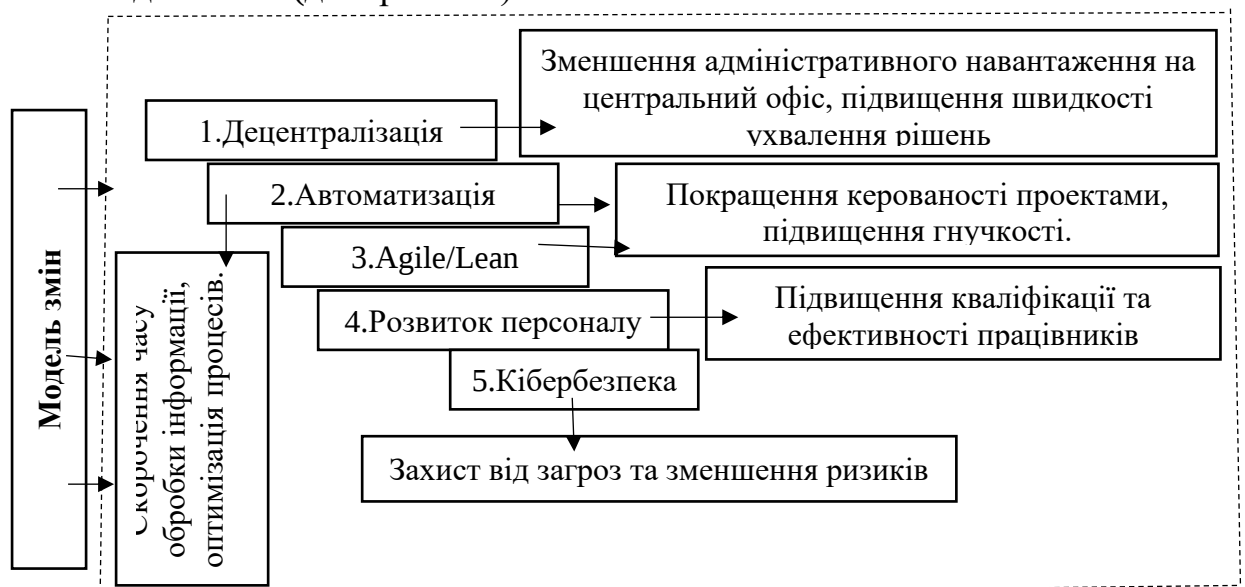


Рис. 3.1. Моделювання можливих змін в організаційній структурі управління АТ «ТАСКОМБАНК»*

*Джерело: Власна розробка автора

Впровадження цих змін може суттєво покращити продуктивність, підвищити якість послуг і зменшити витрати. Такі заходи приведуть до 15-20% покращення операційної ефективності, зниження ризиків та збільшення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

Моделювання можливих змін в організаційній структурі управління АТ «ТАСКОМБАНК» у 2024-2025 роках має враховувати як зовнішні ринкові тенденції, так і внутрішні потреби банку в адаптації та розвитку.

Пропонуємо розглянути кілька ключових напрямків, які можуть стати основою для моделювання змін в організаційній структурі:

1. Інтеграція інноваційних та цифрових підрозділів, а саме створення Департаменту цифрових інновацій банку та розширення ролі підрозділу ІТ та кібербезпеки.

- Створення Департаменту цифрових інновацій - для досягнення стратегічних цілей у напрямку цифрової трансформації доцільно створити новий департамент або виділити окремий підрозділ, який відповідатиме за діджиталізацію всіх операцій банку. Його функцією стане інтеграція нових цифрових продуктів, співпраця з фінтех-компаніями, управління інноваційними проєктами, а також впровадження автоматизованих рішень для клієнтів.

Надамо пропозиції щодо створення Департаменту цифрових інновацій та розширення ролі підрозділу ІТ та кібербезпеки охоплюють кілька важливих аспектів (див. рис. 3.2).

- Розширення ролі підрозділу ІТ та кібербезпеки - для підвищення безпеки клієнтських даних та підвищення стійкості до кіберзагроз важливо зміцнити підрозділ ІТ шляхом додаткового підбору фахівців у галузі

кібербезпеки та створення окремого відділу для управління ризиками в цифровій сфері.

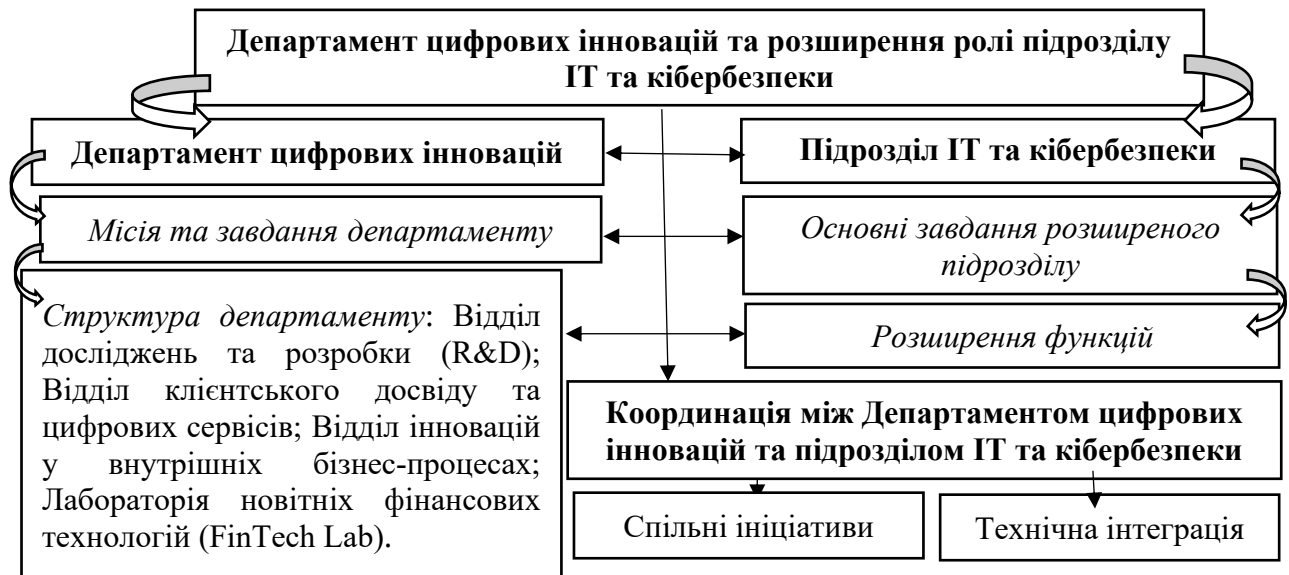


Рис. 3.2. Пропозиції щодо створення Департаменту цифрових інновацій та розширення ролі підрозділу ІТ та кібербезпеки*

*Джерело: Власна розробка автора

2. Підвищення ролі клієнтських та операційних центрів шляхом трансформації підрозділів обслуговування клієнтів у Центри управління досвідом та оптимізації операційного центру через автоматизацію:

а) Трансформація підрозділів обслуговування клієнтів у Центри управління досвідом передбачає реформування класичних відділів обслуговування клієнтів у центри, орієнтовані на управління клієнтським досвідом (Customer Experience). Їх метою буде вивчення зворотного зв'язку від клієнтів, впровадження нових підходів до сервісу, а також персоналізація взаємодії з клієнтами;

б) Оптимізація операційного центру через автоматизацію переслідує мету впровадження технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA) для обробки рутинних операційних завдань дозволить зменшити навантаження на персонал і підвищити ефективність.

3. Створення гнучкої організаційної структури реалізувати через впровадження гнучких команд (Agile-система) та розподіл функцій управління ризиками: а) Впровадження гнучких команд (Agile-система) необхідне для того, щоб швидше адаптуватися до змін на ринку та ефективніше працювати над проектами, доцільно створити крос-функціональні команди з різних підрозділів банку. Такі команди працюватимуть над розробкою нових продуктів, оптимізацією процесів та вирішенням конкретних проблем клієнтів; б) Розподіл функцій управління ризиками має на меті необхідність створити окремий підрозділ, відповідальний за аналіз нових видів ризиків, зокрема, пов'язаних із кіберзагрозами та кліматичними змінами, що стає все більш актуальним у сучасних умовах. Водночас, функцію управління класичними кредитними ризиками доцільно залишити у складі окремого департаменту.

4. Перегляд підходів до управління людським капіталом передбачає розвиток відділу навчання і розвитку та запровадження програм залучення талантів: а) Розвиток відділу навчання і розвитку передбачає створення модернізованої платформи навчання, адже у сучасному банківському секторі важливо інвестувати в професійний розвиток працівників. Пропонується створити відділ навчання і розвитку, який буде займатися навчанням співробітників новим технологіям, інноваційним фінансовим продуктам, а також навичкам гнучкої роботи; б) Запровадження програм залучення талантів - відділ управління персоналом повинен зосередитися на залученні талановитих фахівців із досвідом у цифрових фінансах, кібербезпеці та даних. Розробка програм співпраці з університетами та стажувань допоможе створити пул перспективних кандидатів.

5. Розширення функцій корпоративного управління через посилення підрозділу екологічного і соціального управління (ESG) та інтеграцію функцій аналітики даних у стратегічне управління: а) Посилення підрозділу екологічного та соціального управління (ESG), враховуючи зростаючий

інтерес до принципів сталого розвитку, банк може створити відділ ESG, який буде відповідати за реалізацію політики корпоративної соціальної відповідальності та управління екологічними ризиками; б) Інтеграція функцій аналітики даних у стратегічне управління надає ваги забезпеченню вищого менеджменту банку аналітичними даними та прогнозами для

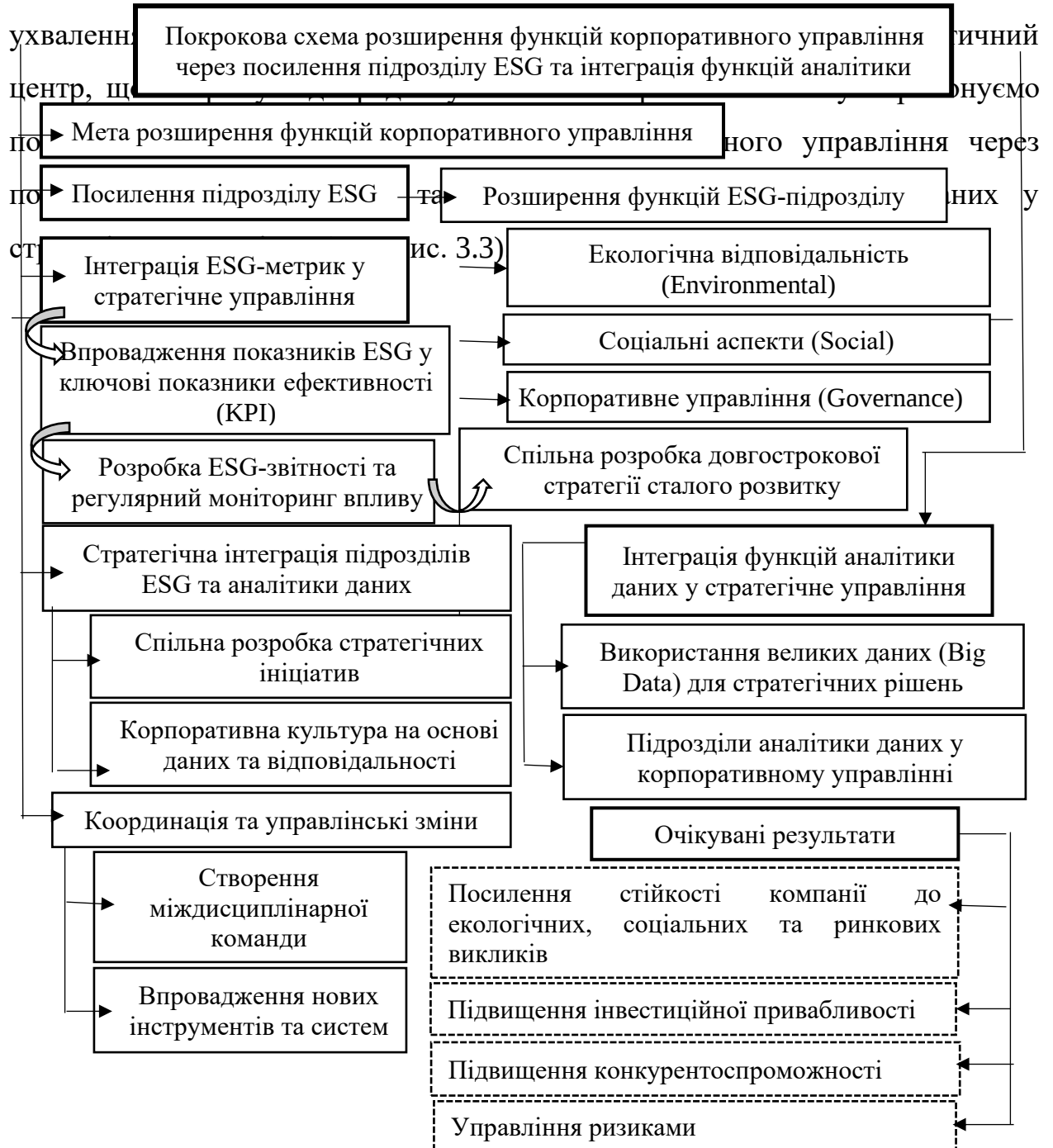


Рис. 3.3. Покрокова схема розширення функцій корпоративного управління*

*Джерело: Власна розробка автора

6. Модернізація регіональної структури передбачає централізацію управління операціями регіональних відділень та зменшення фізичної присутності і впровадження віртуальних відділень: а) Централізація управління операціями регіональних відділень налагоджується з метою підвищення ефективності управління регіональними операціями пропонується централізувати частину функцій, таких як бек-офіс та обробка транзакцій, залишивши регіональним підрозділам лише функції продажу та взаємодії з клієнтами; б) Зменшення фізичної присутності та впровадження віртуальних відділень реалізується завдяки впровадженню цифрових каналів взаємодії з клієнтами можна оптимізувати кількість фізичних відділень, замінюючи їх на віртуальні відділення та посилюючи роль мобільних команд для персональних консультацій.

Схема модернізації регіональної структури шляхом централізації управління операціями регіональних відділень та зменшення фізичної присутності через впровадження віртуальних відділень (див. рис. 3.4).

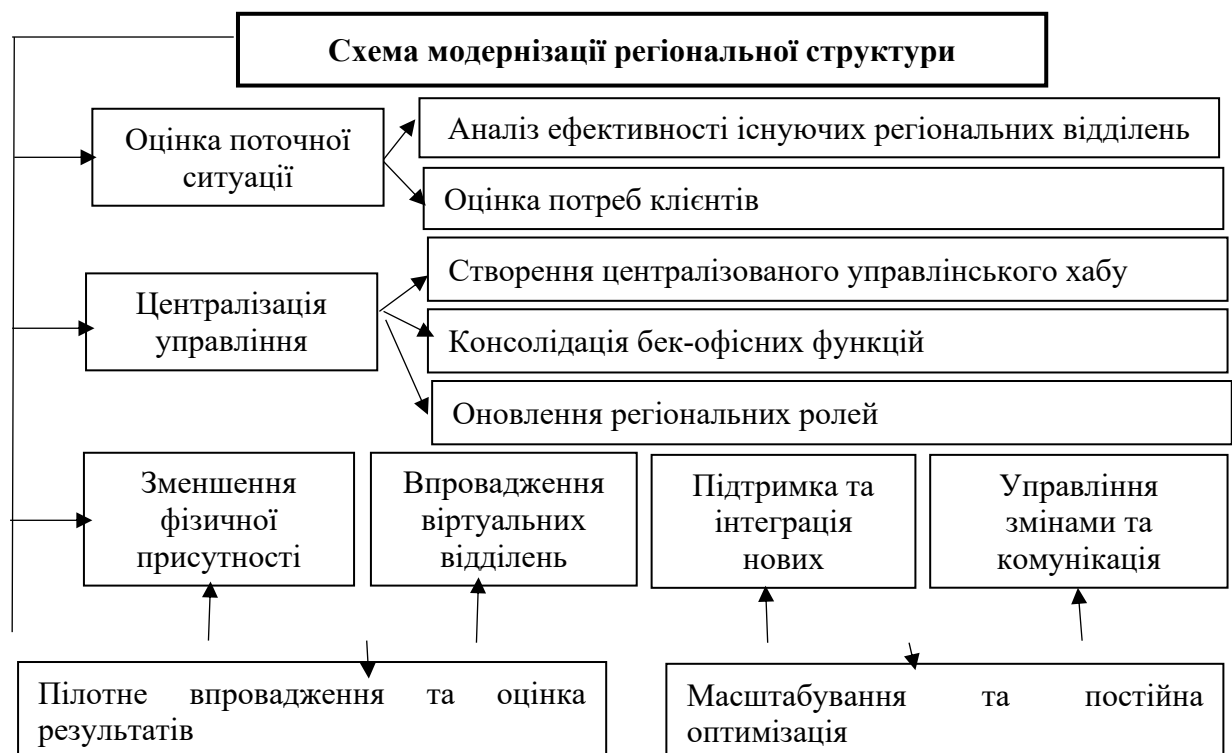


Рис. 3.4. Процес модернізації регіональної структури*

*Джерело: Власна розробка автора

Для оцінки поточної ситуації спочатку проведемо аналіз ефективності існуючих регіональних відділень через вивчення показників продуктивності та витрат кожного регіонального відділення і визначення регіонів із низьким рівнем клієнтського потоку або надлишковими витратами на утримання фізичної інфраструктури. Далі оцінюємо потреби клієнтів, для цього проводимо опитування та аналізуємо зворотній зв'язок від клієнтів щодо їхніх уподобань стосовно каналів взаємодії (фізичні відділення, онлайн, мобільні додатки). Виявляємо регіони, де клієнти більше зацікавлені у дистанційних або онлайн-операціях.

Другим етапом є централізація управління регіональними операціями, що характеризується створенням централізованого управлінського хабу, консолідацією бек-офісних функцій, оновленням регіональних ролей. Формування нового центру управління, що відповідатиме за моніторинг та координацію операцій усіх регіональних відділень. Впровадження єдиної системи управління, яка дозволить централізовано контролювати всі ключові процеси (обслуговування клієнтів, операційні процеси, HR, фінансовий контроль). Консолідація бек-офісних функцій реалізується централізацією таких функцій, як обробка транзакцій, бухгалтерія, управління документацією та технічна підтримка, автоматизацією рутинних процесів для підвищення ефективності та зменшення витрат. Оновлення регіональних ролей відбувається через перехід від локального управління до регіонального представництва, де керівники відділень більше зосереджуються на координації з центральним хабом, ніж на самостійному прийнятті рішень.

Третім кроком вважаємо зменшення фізичної присутності шляхом оптимізації мережі фізичних відділень, тобто закриття або реорганізація малоефективних регіональних відділень. Перехід до концепції «відділення-кафе» або малих консультаційних пунктів, які не потребують великої площі та кількості персоналу. Перетворення відділень на клієнтські хаби - переформатування діючих відділень у центри для консультування клієнтів, а не для проведення щоденних операцій. Використання сучасних технологій для забезпечення консультацій або вирішення складних питань через відеозв'язок або спеціальні термінали.

Четвертий крок - це впровадження віртуальних відділень, зокрема, розробка цифрової платформи, створення віртуальних консультаційних відділень та персоналізація клієнтського досвіду. Впровадження онлайн-платформ для обслуговування клієнтів, що дозволяють виконувати всі основні операції дистанційно (відкриття рахунків, перекази, консультації). Інтеграція мобільних додатків та веб-платформ для клієнтів, забезпечення легкого доступу до основних банківських послуг. Впровадження онлайн-чатів, відео-консультацій та ботів для клієнтської підтримки в режимі реального часу. Використання штучного інтелекту для автоматизації частини взаємодії з клієнтами (наприклад, відповіді на типові питання). Використання великих даних та аналітики для індивідуального підходу до клієнтів, пропонування персоналізованих фінансових рішень на основі їхніх потреб та поведінки. Створення сегментованих онлайн-пропозицій та послуг, спеціально для різних категорій клієнтів.

П'ятий крок заключається в підтримці та інтеграції нових технологій шляхом використання інфраструктури та безпеки. Впровадження хмарних рішень для забезпечення безперебійної роботи віртуальних відділень та централізованого управління. Посилення систем кібербезпеки для захисту даних клієнтів та захисту від зовнішніх загроз. Підтримка клієнтів у цифровій трансформації характеризується навчанням клієнтів користуватися

новими інструментами (мобільні додатки, онлайн-сервіси). Організація тренінгів та інформаційних кампаній для підвищення довіри до цифрових сервісів, особливо серед старших клієнтів або тих, хто не звик користуватися онлайн-платформами.

Шостим кроком є управління змінами та комунікація, що включає управління змінами серед персоналу, навчання співробітників новим цифровим інструментам та централізованим системам управління. Перерозподіл обов'язків і створення нових ролей для співробітників у зв'язку зі зміною структури та впровадженням віртуальних відділень. Інформування клієнтів про зміни у структурі та функціонуванні відділень (наприклад, про закриття фізичних відділень або перехід на онлайн-обслуговування). Розробка детальних інструкцій щодо користування віртуальними послугами.

Сьомий етап – це пілотне впровадження та оцінка результатів. Запуск пілотних віртуальних відділень у регіонах із низькою відвідуваністю фізичних відділень. Випробування централізованого управління на базі кількох регіональних хабів. Далі проводимо оцінку ефективності через моніторинг показників ефективності (витрати, продуктивність, задоволення клієнтів) після впровадження змін. Аналіз зворотного зв'язку від клієнтів щодо якості обслуговування через віртуальні канали.

Нарешті останній крок - масштабування та постійна оптимізація шляхом масштабування успішних рішень. Після успішного пілотного впровадження – поширення практики на інші регіони та відділення. Регулярний аналіз роботи віртуальних відділень та централізованої структури управління для виявлення потенціалу для подальшого вдосконалення. Впровадження нових технологічних рішень (AI, чат-боти, автоматизовані системи підтримки) для покращення якості обслуговування.

Очікувані результати:

- Зменшення операційних витрат через скорочення фізичної присутності та оптимізацію внутрішніх процесів.

- Покращення клієнтського досвіду завдяки розширенню цифрових каналів та доступності банківських послуг у режимі 24/7.
- Підвищення ефективності управління через централізовану структуру та зменшення дублювання функцій у регіонах.
- Забезпечення гнучкості та адаптивності до ринкових змін, що дозволить компанії швидше реагувати на нові виклики та потреби клієнтів.

Модернізація регіональної структури шляхом централізації операцій та впровадження віртуальних відділень є ефективною стратегією для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів, зокрема до зміни клієнтських уподобань щодо цифрових послуг.

Моделювання організаційних змін у структурі управління АТ «ТАСКОМБАНК» у 2025 році має на меті забезпечити адаптивність, інноваційність і ефективність. Впровадження цифрових підрозділів, розвиток інноваційних та клієнтоорієнтованих відділів, інтеграція гнучких методів управління та посилення корпоративного управління дозволить банку зміцнити свої позиції на ринку, швидше адаптуватися до змін і задовольняти потреби сучасних клієнтів.

3.2 Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності організаційної структури

Ефективне управління організаційною структурою банку є ключовим фактором для забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку. Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності організаційної структури АТ «ТАСКОМБАНК» необхідне для: забезпечення відповідності стратегії банку із зовнішніми викликами та внутрішніми змінами; підвищення операційної ефективності та адаптивності до змін у фінансовому секторі; покращення прийняття рішень на основі реальних показників продуктивності.

Система моніторингу та оцінки повинна включати такі основні компоненти: індикатори ефективності (KPI); інформаційні системи; методології оцінки; процес впровадження системи; очікувані результати.

В процесі моніторингу потрібно провести визначення ключових показників ефективності (Key Performance Indicators), які оцінюватимуть продуктивність різних рівнів організаційної структури. Вони можуть включати час прийняття рішень, рентабельність операцій, ступінь задоволеності клієнтів, швидкість впровадження нових продуктів та послуг. Значну увагу слід приділити інформаційним системам, адже автоматизовані системи збору та аналізу даних надають доступ до оперативної інформації для менеджменту в реальному часі.

Для оцінювання ефективності процесів проводять вивчення та моніторинг процесів на всіх рівнях організаційної структури, що дозволяє ідентифікувати зони для покращення.

Для оцінки ефективності організаційної структури пропонуємо використовувати такі методології: balanced scorecard (BSC); SWOT-аналіз; benchmarking. Зокрема, система збалансованих показників дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники для комплексної оцінки ефективності. Оцінка сильних та слабких сторін організаційної структури, а також вивчення можливостей і загроз на ринку проводиться шляхом SWOT-аналізу, benchmarking дає можливість порівняти організаційну структуру АТ «ТФСКОМБАНК» з провідними банками на ринку для вивчення найкращих практик та їх адаптації.

Впровадження системи моніторингу має проходити в кілька етапів (див. рис. 3.5):

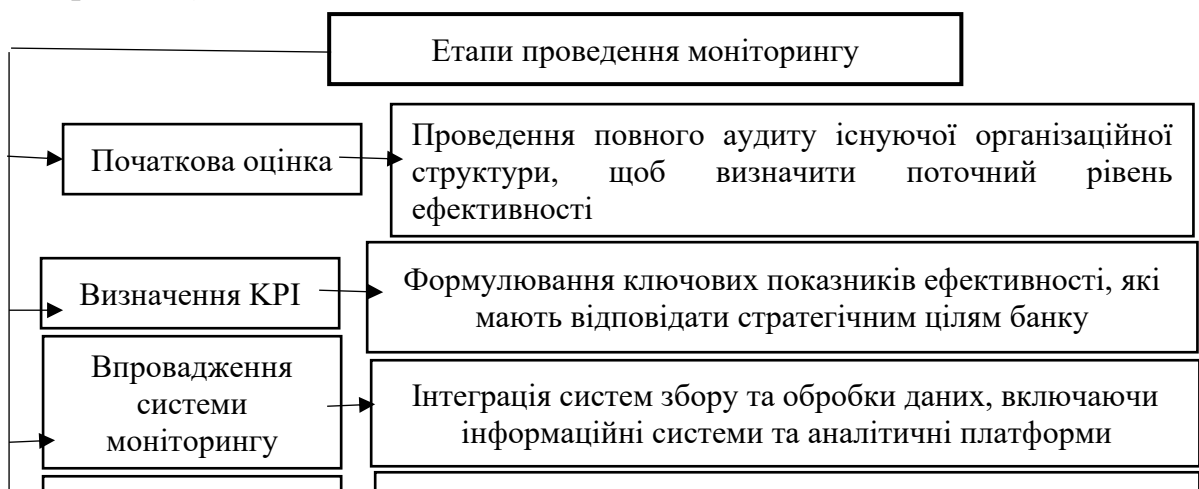


Рис. 3.5. Етапи проведення моніторингу*

*Джерело: Власна розробка автора

Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності організаційної структури АТ «ТАСКОМБАНК» дозволить:

- *Підвищити оперативну продуктивність* шляхом оптимізації процесів, що призведе до зниження витрат та підвищення ефективності. Підвищення оперативної продуктивності є важливою темою досліджень в управлінні організаціями, особливо в умовах постійних змін і конкуренції. Оперативна продуктивність стосується здатності організації або її окремих підрозділів ефективно та результативно виконувати операційні процеси, що безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності та конкурентоспроможність.

- *Поліпшити прийняття рішень*, завдяки аналізу реальних показників менеджери зможуть приймати обґрунтовані рішення. Поліпшення процесу прийняття рішень є важливим елементом підвищення ефективності управління в банківських установах, зокрема в АТ «ТАСКОМБАНК». Сучасні фінансові організації працюють у складному, динамічному середовищі, що вимагає швидкого та обґрунтованого прийняття рішень. В цьому контексті дослідження можливостей поліпшення процесу прийняття рішень охоплює аналіз наявних управлінських процесів, застосування сучасних підходів до обробки даних та використання нових технологій для підтримки керівників у процесі ухвалення рішень.

Для поліпшення процесу прийняття рішень в АТ «ТАСКОМБАНК» необхідно впроваджувати сучасні технології для збору й аналізу даних, автоматизувати рутинні процеси, підвищувати кваліфікацію управлінського

персоналу та оптимізувати організаційну структуру. Це дозволить банку підвищити ефективність, гнучкість та швидкість ухвалення рішень, що є критичним фактором успіху в сучасному банківському середовищі.

- *Забезпечити гнучкість* - оперативне реагування на зміни в ринкових умовах та фінансових викликах. Гнучкість у сучасних ринкових умовах є ключовим фактором успіху для фінансових установ, зокрема для банків, таких як АТ «ТАСКОМБАНК». Швидкі зміни на фінансових ринках, нові регуляторні вимоги, непередбачувані економічні події та технологічні інновації змушують компанії адаптувати свої бізнес-моделі, процеси та стратегії. Гнучкість операційного реагування - це здатність організації швидко та ефективно адаптуватися до зовнішніх змін. У банківській сфері це може стосуватися зміни попиту на фінансові продукти, адаптації до регуляторних нововведень, швидкого реагування на макроекономічні коливання або змін клієнтських переваг.

Для АТ «ТАСКОМБАНК» гнучкість є критично важливою через специфіку діяльності в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності. Зокрема, це включає: оперативне реагування на зміну процентних ставок та макроекономічних умов; підтримку ефективної кредитної політики, що дозволяє гнучко адаптуватися до ризиків клієнтів у різних секторах економіки.

Адаптацію до вимог регуляторів, таких як Національний банк України (НБУ) чи міжнародні стандарти (наприклад, BASEL III). Інструментами забезпечення гнучкості є системи управління ризиками, автоматизація процесів, використання аналітики та Big Data, використання аналітики та Big Data.

Для забезпечення гнучкості важливо переглянути організаційну структуру, основними аспектами якої є децентралізація і використання крос-функціональних команд. Перенесення частини повноважень до середнього рівня менеджменту, що дозволить оперативніше ухвалювати рішення на

місцях. Впровадження гнучких команд, що можуть швидко реагувати на зміни, дозволить скоротити бюрократичні бар'єри в ухваленні рішень.

Регуляторне середовище фінансових установ постійно змінюється, що вимагає від банків здатності швидко пристосовуватися до нових норм. Для цього АТ «ТАСКОМБАНК» може використовувати аналітичні інструменти для відстеження регуляторних вимог у реальному часі та проводити регулярні навчання для працівників щодо змін законодавства та стандартів.

Успішна адаптація до змін на ринку потребує культури інновацій. Для цього АТ «ТАСКОМБАНК» має стимулювати: відкритість до змін та нових ідей на всіх рівнях організації; інноваційні підходи до розробки нових продуктів та процесів.

Забезпечення гнучкості оперативного реагування на ринкові зміни та фінансові виклики є ключовим чинником стійкості та конкурентоспроможності АТ «ТАСКОМБАНК».

Використання сучасних технологій, оптимізація управлінських процесів та гнучка організаційна структура дозволять банку швидко адаптуватися до змін та успішно реагувати на зовнішні виклики.

Система моніторингу та оцінки ефективності організаційної структури АТ «ТАСКОМБАНК» є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку банку. Її впровадження допоможе банку ефективніше використовувати ресурси, підвищити конкурентоспроможність та адаптивність до змін в економічному середовищі.

Для прогнозування і моделювання системи моніторингу та оцінки ефективності організаційної структури АТ «ТАСКОМБАНК» пропонуємо схематично відобразити обидві системи, з акцентом на інтеграцію сучасних підходів до аналізу даних, фінансових індикаторів та управлінської інформації.

Система моніторингу АТ «ТАСКОМБАНК» (див. рис. 3.6).

банку. Алерти для виявлення відхилень від запланованих показників (напр., зниження ліквідності, зростання кредитних ризиків).

Зворотний зв'язок та звітування містить ключові аспекти: автоматизована система звітності для регулярного інформування правління та керівників підрозділів; включення можливостей зворотного зв'язку для оперативної корекції стратегій та процесів. Схема оцінки ефективності організаційної структури АТ «ТАСКОМБАНК» (див. рис. 3.7).



Рис. 3.7. Оцінка ефективності організаційної структури АТ «ТАСКОМБАНК»*

*Джерело: Власна розробка автора

Для оцінки ефективності організаційної структури використовуються фінансові та нефінансові індикатори, що відображають результативність різних підрозділів банку. Основні етапи оцінки нами подані на рис. 3.7, тож конкретизуємо їх за кожним етапом.

На початковому етапі проводиться збір необхідних для аналізу даних, зокрема фінансових індикаторів, операційних індикаторів та показників, що характеризують взаємодію з клієнтами. Треба зібрати дані про фінансові індикатори, зокрема дохідність, витрати, прибутковість кожного підрозділу;

про операційні індикатори, а саме ефективність роботи відділень, продуктивність персоналу і нарешті показники взаємодії з клієнтами, зробивши акцент на задоволеності, кількості скарг, часі обслуговування.

На другому етапі провести порівняльний аналіз так би мовити внутрішній - порівняння результатів між підрозділами та зовнішній бенчмаркінг з конкурентами.

Далі зосередити увагу на оцінці відповідності стратегії шляхом визначення наскільки організаційна структура підтримує реалізацію стратегічних цілей банку. Далі провести аналіз досягнення цілей на рівні окремих підрозділів.

На четвертому етапі слід здійснити рейтингування підрозділів для чого створити систему рейтингу для оцінки підрозділів за ефективністю та відповідністю KPI, потім провести SWOT-аналіз шляхом визначення сильних та слабких сторін кожного підрозділу.

На заключному етапі надати рекомендації щодо оптимізації банку, зробивши акцент на пропозиціях щодо реорганізації структури та визначення необхідності додаткового навчання або ресурсів для підрозділів з низькою ефективністю.

Пропонована система моніторингу та оцінки ефективності організаційної структури АТ «ТАСКОМБАНК» дозволить в реальному часі контролювати показники діяльності, ідентифікувати потенційні ризики, та приймати обґрунтовані рішення для оптимізації управлінської структури. Це сприятиме зростанню ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності банку в динамічних ринкових умовах.

Оцінювання ефективності організаційної структури і моніторинг є тісно пов'язаними процесами, які взаємно доповнюють один одного. Вони впливають на здатність організації досягати своїх цілей та оптимізувати управління ресурсами.

1) Залежність між оцінюванням ефективності та моніторингом. Моніторинг – це постійний процес збору, аналізу та контролю даних про функціонування організаційної структури. Оцінювання ефективності – це аналіз результатів моніторингу з метою визначення, наскільки структура сприяє досягненню цілей організації. Моніторинг надає дані, необхідні для оцінювання ефективності, тоді як оцінювання визначає, які аспекти структури потребують моніторингу.

2). Як моніторинг впливає на оцінювання ефективності. Виявлення проблем: Моніторинг дозволяє виявляти недоліки в роботі підрозділів, перевантаження чи дублювання функцій. Оцінка адаптивності: Регулярне спостереження показує, як швидко структура реагує на зміни у зовнішньому середовищі. Підтримка стратегічних цілей: Моніторинг допомагає оцінити, чи відповідає структура стратегічним пріоритетам компанії.

3). Як оцінювання ефективності впливає на моніторинг. Визначення ключових показників (KPI): на основі оцінки ефективності встановлюються метрики для моніторингу, наприклад: швидкість прийняття рішень; ефективність комунікацій між підрозділами; рівень досягнення цільових показників; фокус на проблемних зонах: оцінювання вказує, які аспекти структури потребують глибшого моніторингу.

4). Вплив на вдосконалення організаційної структури. Циклічний процес: дані моніторингу сприяють коригуванню організаційної структури, а оцінка ефективності дозволяє перевірити, наскільки ці зміни були вдалими. Оптимізація ресурсів: вчасне виявлення недоліків допомагає уникнути неефективного використання часу, фінансів та праці.

Ефективність організаційної структури залежить від якісного моніторингу, який забезпечує об'єктивну інформацію для аналізу. У свою чергу, оцінювання ефективності дає змогу правильно налаштувати моніторингові процеси, фокусуючись на критично важливих аспектах. Разом

ці процеси забезпечують безперервне вдосконалення структури та підвищення її результативності.

Ефективність організаційної структури безпосередньо залежить від якісного моніторингу, оскільки моніторинг дозволяє організації своєчасно оцінювати стан своїх процесів, виявляти слабкі місця та впроваджувати зміни для досягнення оптимальних результатів.

Якісний моніторинг важливий для ефективності

1. Забезпечення актуальної інформації: моніторинг дає керівництву об'єктивні дані про функціонування підрозділів, взаємодію між ними, використання ресурсів та досягнення цілей.

2. Виявлення проблем: регулярне спостереження допомагає виявляти затримки, перевантаження працівників, дублювання функцій або слабкі комунікаційні ланки.

3. Оцінка відповідності цілям: моніторинг дозволяє перевірити, чи організаційна структура сприяє реалізації стратегічних планів та досягненню ключових показників ефективності (KPI).

4. Адаптивність до змін: завдяки моніторингу організація може швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, наприклад, ринкові умови, конкурентні виклики чи регуляторні вимоги.

5. Підтримка прозорості: чіткий моніторинг забезпечує прозорість у розподілі завдань, повноважень та відповідальності, що зменшує ризик конфліктів.

Якісні аспекти моніторингу для ефективної оргструктури (див. рис. 3.8):



Рис. 3.8. Аспекти моніторингу для ефективної оргструктури*

*Джерело: Власна розробка автора

1) Використання релевантних показників: моніторинг повинен бути заснований на зрозумілих і вимірюваних метриках, таких як продуктивність праці, швидкість прийняття рішень або витрати на управління.

2) Системність: регулярний та структурований збір даних гарантує, що оцінка ефективності базуватиметься на надійних і репрезентативних показниках.

3) Технологічність: використання сучасних аналітичних інструментів і програмного забезпечення для автоматизації моніторингу дозволяє уникнути помилок і зменшити час на аналіз.

4) Гнучкість: моніторинг має бути здатним змінювати фокус залежно від нових цілей чи викликів, зокрема в умовах динамічного середовища.

Як моніторинг підвищує ефективність: Оптимізація процесів: Дані моніторингу дозволяють змінювати структуру організації, усуваючи неефективні або зайві процеси.

1. Прийняття обґрунтованих рішень: керівництво може базувати свої дії на фактах, а не припущеннях, що підвищує якість рішень.

2. Забезпечення зворотного зв'язку: співробітники та керівники отримують можливість оцінювати власну діяльність, покращуючи її відповідно до встановлених стандартів.

3. Мотивація: чітка оцінка досягнень сприяє залученню працівників до вдосконалення своєї роботи.

Якісний моніторинг є ключовим інструментом для підтримки та підвищення ефективності організаційної структури. Він забезпечує організацію необхідною інформацією для оцінювання її роботи, виявлення проблем і вчасного впровадження змін, спрямованих на досягнення цілей. Без якісного моніторингу організація ризикує втратити контроль над процесами та знизити свою результативність.

3.3 Розробка рекомендацій для керівництва підприємства щодо впровадження змін

Розробка рекомендацій для керівництва АТ «ТАСКОМБАНК» щодо впровадження змін є складним процесом, який потребує аналітичного підходу, врахування сучасних бізнес-тенденцій та адаптації до специфіки ринку банківських послуг. Враховуючи динамічне зовнішнє середовище, необхідно ретельно розробити план впровадження змін, який буде спрямований на підвищення ефективності роботи банку та конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

Аналіз поточного стану АТ «ТАСКОМБАНК» та визначення необхідності змін. Першим етапом є детальний аналіз поточного стану банку, включаючи аналіз фінансових показників, організаційної структури, рівня цифровізації процесів, якості обслуговування клієнтів та ефективності управлінських рішень. Особливу увагу слід приділити слабким місцям і викликам, з якими стикається банк, зокрема конкурентному тиску, нормативно-правовим змінам або змінам у поведінці клієнтів.

Аналіз поточного стану банку АТ «ТАСКОМБАНК» є ключовим етапом у процесі визначення необхідності змін. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, оцінити її конкурентоспроможність і визначити проблеми, які потребують вирішення. Такий аналіз допомагає прийняти обґрунтовані рішення щодо напрямків змін та стратегій їх впровадження.

Нижче наведемо кроки, які можна використати для проведення детального аналізу стану банку АТ «ТАСКОМБАНК». Оцінка фінансового стану банку допоможе визначити його стійкість, прибутковість та здатність фінансувати зміни (1). Основні показники для аналізу:

- Прибутковість - рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), чистий прибуток, чистий процентний дохід.

- Ліквідність - співвідношення ліквідних активів до загальних зобов'язань, співвідношення кредитів до депозитів.

- Капіталізація - рівень власного капіталу, достатність капіталу (capital adequacy ratio).

- Операційні витрати та дохід - операційна ефективність, співвідношення витрат до доходів (cost-to-income ratio).

На основі цих показників можна виявити, чи має банк фінансові ресурси для впровадження змін, а також чи існують ризики, пов'язані зі зниженням прибутковості або ліквідності.

Аналіз операційної діяльності - оцінка внутрішніх процесів та ефективності управління дозволить визначити, наскільки оптимізовані бізнес-процеси і чи є потреба в їх удосконаленні (2). Основні аспекти:

- Ефективність управління персоналом - продуктивність, залученість працівників, рівень задоволення персоналу умовами праці.

- Використання технологій - рівень цифровізації процесів, впровадження автоматизованих рішень, ступінь залежності від ручної праці.

- Організаційна структура - наскільки ефективно розподілені функції та обов'язки серед працівників, чи немає дублювання функцій або зайвих управлінських ланок.

Наприклад, можна провести аналіз технологічної інфраструктури та оцінити ефективність використання програмного забезпечення для виконання фінансових операцій, управління ризиками, аналітики та CRM-систем для роботи з клієнтами.

Аналіз конкурентоспроможності - для розуміння позиції банку на ринку потрібно провести аналіз конкурентного середовища (3). Основні інструменти:

- SWOT-аналіз - виявлення сильних (Strengths) та слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).

- Аналіз ринкової частки - оцінка позиції банку відносно конкурентів за такими показниками, як частка ринку за активами, депозитами, кредитами, кількість клієнтів.

- Порівняння продуктового портфеля - аналіз асортименту фінансових продуктів і послуг банку порівняно з конкурентами, якість і інноваційність продуктів.

- Цінова стратегія - порівняння ставок за кредитами, депозитами та комісійних за послуги з конкурентами.

Аналіз конкурентів допоможе зрозуміти, в яких сегментах ринку банк може поліпшити свої позиції, а також визначити можливі загрози з боку нових гравців або змін у регулюванні.

Аналіз клієнтського сегмента - оцінка поведінки клієнтів та рівня задоволення дозволить краще зрозуміти їх потреби і виявити потенційні напрями покращення обслуговування (4). Основні методи:

- Аналіз клієнтської бази - поділ клієнтів на сегменти (фізичні особи, малі та середні підприємства, корпоративні клієнти) і оцінка частки кожного сегмента у доходах банку.

- Дослідження рівня задоволеності клієнтів - проведення опитувань, інтерв'ю, фокус-груп для виявлення рівня задоволеності якістю послуг і продуктів.

- Аналіз клієнтських потреб - вивчення, які продукти та послуги найбільше затребувані, які проблеми найчастіше виникають у клієнтів.

- Рівень утримання клієнтів - показники відтоку клієнтів (churn rate), частка повторних клієнтів.

Цей етап дозволяє виявити недоліки в обслуговуванні, відсутність потрібних продуктів або низьку лояльність клієнтів, що може вимагати оперативних змін у стратегії.

Аналіз ризиків та відповідності регуляторним вимогам (5) - важливо перевірити, наскільки банк відповідає вимогам регуляторних органів і чи не

існує ризиків, пов'язаних із можливими змінами в законодавстві або економічних умовах:

- Регуляторні ризики - оцінка виконання нормативів Національного банку, відповідність вимогам законодавства про фінансові послуги, боротьбу з відмиванням грошей (AML), захист даних (GDPR).

- Кредитні та операційні ризики - аналіз кредитного портфеля, оцінка рівня проблемних активів (NPL), ризиків, пов'язаних з операціями банку.

- Макроекономічні ризики - оцінка впливу економічної ситуації (інфляція, валютні коливання, зміни у відсоткових ставках) на діяльність банку.

Оцінка рівня інновацій та цифрової трансформації (6) - здатність банку впроваджувати інновації і проводити цифрову трансформацію є критичним фактором успіху в сучасному банківському секторі. Основні аспекти:

- Цифрові продукти та сервіси - оцінка рівня впровадження інтернет-банкінгу, мобільних додатків, технологій дистанційного обслуговування.

- Інновації у фінансових продуктах - впровадження нових фінансових продуктів, таких як електронні гаманці, інвестиційні платформи, автоматизовані системи управління фінансами.

- Штучний інтелект та аналітика - використання інструментів аналітики для прийняття рішень, оцінка рівня впровадження штучного інтелекту для персоналізації послуг та автоматизації операцій.

Проведення комплексного аналізу поточного стану банку дозволить виявити ключові проблеми та можливості для вдосконалення. Результати цього аналізу стануть основою для розробки конкретних рекомендацій щодо впровадження змін, що забезпечать підвищення ефективності банку, покращення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

Формулювання стратегічних цілей змін - на основі проведеного аналізу необхідно чітко визначити стратегічні цілі змін. Ці цілі можуть включати: підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів; оптимізацію витрат;

підвищення якості обслуговування клієнтів; розширення цифрових продуктів та послуг; підвищення конкурентоспроможності на ринку шляхом впровадження інноваційних рішень. Важливо, щоб ці цілі були конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними в часі (SMART-цілі).

Оцінка ризиків та план управління ними - у процесі впровадження змін існують ризики, які можуть вплинути на ефективність впровадження нововведень. Необхідно заздалегідь ідентифікувати потенційні ризики, наприклад: опір змін з боку персоналу; технічні ризики, пов'язані з інтеграцією нових ІТ-рішень; можливі збитки внаслідок перебудови бізнес-процесів; невизначеність економічної та політичної ситуації. Для кожного ризику слід розробити план управління та мінімізації наслідків.

Для розробки пакету оцінки ризиків і плану управління ними для АТ «ТАСКОМБАНК», можна спиратися на кілька основних компонентів (див. рис. 3.9).

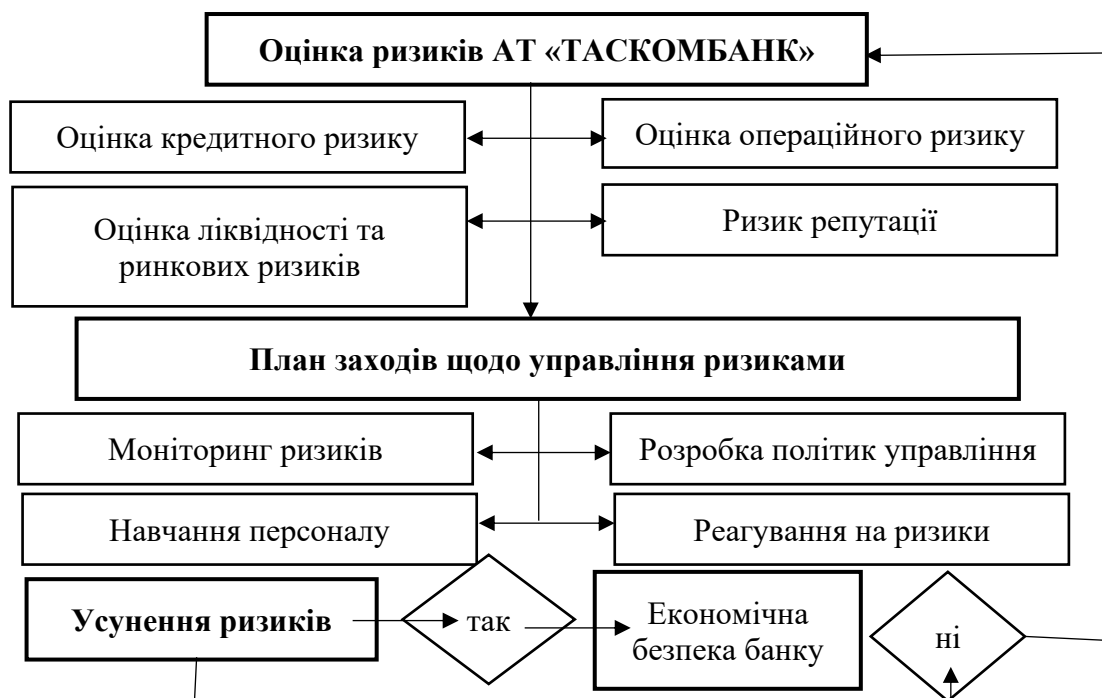


Рис. 3.9. Формування пакету оцінювання ризиків та план їх усунення*

*Джерело: Власна розробка автора

АТ «ТАСКОМБАНК» активно працює над управлінням своїм кредитним портфелем і збереженням його високої якості. Банк також зменшує кредитний ризик, підтверджуючи національний рейтинг кредитоспроможності на рівні інвестиційного. Основними критеріями оцінки тут будуть: кредитний ризик позичальників; забезпечення збалансованого зростання кредитного портфеля; аналіз фінансової стабільності та платоспроможності клієнтів.

Оцінка кредитного ризику АТ «ТАСКОМБАНК» потребує аналізу кількох ключових факторів. Ось як можна оцінити цей ризик, враховуючи фактичні дані банку - якість кредитного портфеля; рейтинги кредитоспроможності; диверсифікація портфеля та інвестиційна стратегія та управління ризиками. АТ «ТАСКОМБАНК» приділяє особливу увагу збереженню високої якості свого кредитного портфеля, що є позитивним показником управління ризиками. Одним із індикаторів цього є збалансоване зростання кредитного портфеля з метою уникнення значних кредитних втрат, а також активна робота з проблемною заборгованістю. Наприклад, банк регулярно виконує аналіз платоспроможності позичальників та кредитного навантаження, що дозволяє зменшити ймовірність дефолтів (Додаток П).

Стосовно рейтингів, то АТ «ТАСКОМБАНК» має стабільні рейтинги кредитоспроможності на міжнародному рівні. Moody's присвоїв банку рейтинги на рівні суверенного рейтингу України - В3 за базовою оцінкою кредитоспроможності та В2 за довгостроковими депозитами. Це свідчить про помірний ризик кредитних операцій, але також вказує на важливість підтримання стійкості банку у волатильному середовищі України (Додаток Р).

Банк також здійснює диверсифікацію кредитного портфеля, розподіляючи кредити серед різних секторів економіки та різних категорій позичальників (фізичних та юридичних осіб). Це знижує залежність від

конкретних секторів і мінімізує ризики в разі погіршення ситуації в одному з них. ТАСКОМБАНК активно управляє ризиками за допомогою суворого контролю над своїми інвестиціями та кредитними ресурсами. Використання фінансових інструментів для хеджування та постійний аналіз ринкових умов допомагає банку знижувати ризики можливих втрат у випадку економічної кризи або значних коливань на ринку (Додаток П). Зокрема, у 2020 році банк зафіксував прибуток у розмірі 381 млн грн, що свідчить про здатність ефективно управляти активами навіть в умовах підвищеного ризику. Основні показники прибутковості за цей період були ROA (рентабельність активів) — 1,6% та ROE (рентабельність капіталу) — 12,7%, що свідчить про стабільний дохід при оптимальному рівні ризиків (Додатки П, Р).

Оцінка кредитного ризику АТ «ТАСКОМБАНК» показує, що банк має ефективну систему управління ризиками завдяки активному контролю якості кредитного портфеля, диверсифікації та надійним рейтингам кредитоспроможності.

АТ «ТАСКОМБАНК» постійно підтримує виконання нормативів ліквідності з перевищенням вимог, що дозволяє забезпечити виконання зобов'язань перед клієнтами. Для зменшення ринкових ризиків використовуються стратегії хеджування, здійснюється постійний моніторинг ринкових змін та інструментів для управління активами і зобов'язаннями.

Щоб мінімізувати операційні ризики, банк використовує автоматизацію бізнес-процесів, зокрема, обслуговування клієнтів та внутрішніх операцій. Зокрема, пропонуємо основні заходи такі як інвестування в технології для забезпечення швидкого реагування на операційні проблеми та контроль за ефективністю процедур обслуговування клієнтів.

Висока репутація серед клієнтів є важливою для банку. Усі зобов'язання перед вкладниками виконуються вчасно, що підвищує рівень довіри. Рекомендовані дії: регулярна комунікація з клієнтами та дотримання прозорості в обліковій політиці. Для управління ризиками пропонуємо

регулярне оновлення ризикових моделей та проведення стрес-тестування активів; створення стратегій для кожного типу ризику (кредитний, ліквідності, операційний); регулярне підвищення кваліфікації для зменшення людського фактору в операційних ризиках; визначення заходів для оперативного реагування на фінансові кризи або інші непередбачувані події.

Висновки до розділу 3

Отже, для оперативного реагування на фінансові кризи або інші непередбачувані події, банкам важливо розробити детальні плани дій, що допоможуть мінімізувати вплив негативних економічних чинників на їхню діяльність. Ключовими заходи, які можна застосувати для оперативного реагування на фінансові кризи вважаємо фінансові резерви та капіталізація (нарощування капіталу та оцінювання капіталу), стрес-тестування та сценарне планування (регулярне проведення стрес-тестів та сценарне планування), управління ризиками (диверсифікація капіталів та управління ліквідністю), операційна готовність (підтримка критичних процесів та навчання персоналу), комунікація з клієнтами та зацікавленими сторонами (прозора комунікація та взаємодія з регуляторами), швидка адаптація бізнес-моделі (перегляд кредитної політики та цифрові рішення), співпраця з урядом і міжнародними фінансовими інституціями (підтримка від держави та міжнародна співпраця).

Такі заходи можуть значно підвищити здатність банку ефективно реагувати на фінансові кризи та забезпечити його стабільність.

Цей підхід забезпечить збалансоване управління ризиками та збереження фінансової стабільності банку.

Вибір інструментів та методів впровадження змін - для успішного впровадження змін у банківську діяльність слід використовувати сучасні управлінські інструменти, зокрема: методології управління проєктами

(Waterfall, Agile, Scrum), які дозволяють чітко структурувати етапи впровадження змін та контролювати їх виконання; технології бізнес-аналізу для виявлення основних точок для вдосконалення бізнес-процесів; системи управління якістю для забезпечення відповідності послуг і продуктів найвищим стандартам.

Важливо також передбачити необхідність навчання та адаптації працівників до нових умов роботи, використовуючи інструменти change management (управління змінами).

Формування організаційної структури для реалізації змін - для ефективної реалізації змін необхідно створити команду, яка буде відповідати за впровадження конкретних етапів проєкту. До складу цієї команди мають входити: проєктні менеджери; спеціалісти з бізнес-аналізу; ІТ-фахівці; HR-фахівці, відповідальні за управління змінами серед персоналу; юристи для дотримання вимог регуляторів. Важливо, щоб команда мала чітко визначені повноваження та відповідальність, а також ефективну комунікацію між підрозділами банку.

Моніторинг та оцінка ефективності впровадження змін - необхідно впровадити систему регулярного моніторингу впровадження змін та оцінки їх результативності. Це дозволить своєчасно вносити корективи в процес реалізації змін і досягати кращих результатів. Основними індикаторами можуть бути: фінансові показники (доходи, прибуток, ефективність витрат); рівень задоволення клієнтів; показники продуктивності персоналу; інноваційність та ефективність ІТ-систем.

Рекомендації щодо довгострокової стратегії розвитку - після успішного впровадження змін важливо визначити напрямки довгострокового розвитку банку. Вони можуть включати подальше впровадження цифрових технологій, розширення ринкових сегментів, розвиток нових продуктів і послуг для клієнтів, а також інтеграцію з фінансовими технологіями (FinTech).

Запропоновані рекомендації дозволять АТ «ТАСКОМБАНК» ефективно реалізувати стратегічні зміни, підвищити конкурентоспроможність, адаптуватися до вимог ринку і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК» було здійснено комплексний аналіз теоретичних основ, методологічних підходів та практичних аспектів удосконалення управлінської структури банку. Дослідження охопило три основні розділи, кожен з яких внесок у загальну оцінку ефективності управління та пропозиції щодо його покращення.

У першому розділі були розглянуті теоретичні та методичні основи організаційної структури управління підприємством. Визначено сутність організаційної структури як системи, що визначає порядок розподілу повноважень, відповідальності та координації діяльності між підрозділами організації. Розглянуто різні типи організаційних структур, такі як функціональна, дивізіональна, матрична та інші, їх переваги та недоліки в контексті сучасних умов ринку.

Було проаналізовано фактори, що впливають на вибір організаційної структури, серед яких стратегічні цілі підприємства, розмір організації, характер діяльності, зовнішнє середовище та інноваційність. Особлива увага була приділена сучасним тенденціям у вдосконаленні організаційних структур, таким як гнучкість, адаптивність, децентралізація прийняття рішень та впровадження цифрових технологій.

Методологія оцінки ефективності організаційної структури включала використання кількісних та якісних показників, таких як продуктивність праці, рівень комунікації між підрозділами, ступінь досягнення стратегічних цілей та задоволеність працівників. Розроблено комплексний підхід до

оцінки, який дозволяє врахувати різні аспекти діяльності підприємства та забезпечити об'єктивну оцінку ефективності управлінської структури.

У другому розділі було проведено детальний аналіз організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК». Виявлено, що поточна структура характеризується високою спеціалізацією підрозділів, чітким розподілом функцій та централізованим прийняттям ключових рішень. Це сприяє високій ефективності операційної діяльності та збереженню контролю над важливими процесами. Проте, виявлено ряд проблем і недоліків існуючої структури. Основними з них є недостатня гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов, складність комунікації між підрозділами, а також високий рівень бюрократії, що уповільнює процес прийняття рішень. Порівняльний аналіз з організаційними структурами інших банків показав, що АТ «ТАСКОМБАНК» має потенціал для вдосконалення, особливо в аспектах децентралізації управління та впровадження інноваційних технологій.

Оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну структуру виявила, що економічні коливання, регуляторні зміни та технологічні інновації суттєво впливають на потребу адаптації управлінської структури. Внутрішні фактори, такі як корпоративна культура, мотивація працівників та рівень компетентності управлінського персоналу, також мають вагомий вплив на ефективність управління.

Третій розділ присвячений прогнозованій частині дослідження, що включає пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління АТ «ТАСКОМБАНК». На основі проведеного аналізу запропоновано ряд заходів, спрямованих на підвищення гнучкості та адаптивності управлінської структури. Рекомендовано впровадження більш децентралізованої моделі управління, що дозволить швидше реагувати на зміни ринкових умов та підвищити мотивацію працівників через делегування повноважень.

Моделювання можливих змін показало, що запропоновані удосконалення можуть значно покращити ефективність управління, знизити витрати часу на прийняття рішень та підвищити загальну продуктивність організації. Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності організаційної структури дозволить постійно відстежувати ключові показники та оперативно коригувати стратегії управління.

Розроблено рекомендації для керівництва підприємства щодо впровадження змін, серед яких: 1) проведення навчання та розвитку управлінського персоналу для підвищення їхньої компетентності; 2) впровадження цифрових інструментів для автоматизації процесів та покращення комунікації між підрозділами; 3) розробка та впровадження нових мотиваційних систем, що стимулюють ініціативу та інноваційність працівників; 4) організація регулярних внутрішніх аудитів для оцінки ефективності нововведень та їх впливу на загальну діяльність банку.

Проведене дослідження підтвердило, що організаційна структура управління є ключовим чинником, що впливає на ефективність діяльності банку. АТ «ТАСКОМБАНК» має сильні сторони у своїй управлінській структурі, зокрема високу спеціалізацію підрозділів та централізоване управління, що забезпечує стабільність та контроль над операційною діяльністю.

Однак, для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності банку необхідно внести зміни, спрямовані на підвищення гнучкості та адаптивності управлінської структури. Впровадження децентралізованої моделі управління, розвиток комунікаційних каналів, використання цифрових технологій та постійний моніторинг ефективності управління дозволять банку швидше реагувати на зміни ринку, підвищити мотивацію працівників та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише підвищенню внутрішньої ефективності банку, а й зміцненню його позицій на ринку, забезпеченню високого рівня задоволеності клієнтів та стійкості до зовнішніх викликів. Важливо, щоб керівництво банку ретельно планувало та послідовно впроваджувало зміни, забезпечуючи постійний контроль та адаптацію до нових умов, що виникають у динамічному середовищі фінансового ринку.

Рекомендації: 1) Впровадження децентралізованої моделі управління дозволяє підвищити гнучкість організації, поліпшити комунікацію між підрозділами та скоротити час на прийняття рішень; 2) Розвиток цифрових технологій - інвестування в сучасні інформаційні системи та автоматизацію процесів сприятиме підвищенню ефективності управління та зменшенню витрат; 3) Покращення мотиваційних систем характеризується впровадженням нових систем мотивації працівників, що сприятимуть підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою; 4) Регулярний моніторинг та оцінка ефективності - створення системи постійного контролю за ефективністю управлінської структури, що дозволить оперативно реагувати на виявлені недоліки та впроваджувати необхідні корективи; 5) Навчання та розвиток персоналу - проведення регулярних тренінгів та програм розвитку управлінського персоналу для підвищення їхньої компетентності та здатності ефективно керувати організаційними змінами.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу конкретних змін в організаційній структурі на фінансові показники банку, а також на дослідження впливу зовнішніх факторів, таких як регуляторні зміни та технологічні інновації, на ефективність управління. Крім того, корисним буде проведення порівняльних досліджень між різними банками для визначення найкращих практик управління та їх адаптації до умов АТ «ТАСКОМБАНК».

Удосконалення організаційної структури управління є безперервним процесом, що вимагає постійного аналізу, адаптації та впровадження нових підходів. АТ «ТАСКОМБАНК» має всі передумови для успішного здійснення запропонованих змін, завдяки своїй стабільності, високій репутації та прагненню до інновацій. Реалізація рекомендацій, висунутих у цьому дослідженні, сприятиме підвищенню ефективності управління, забезпеченню стабільного розвитку банку та зміцненню його позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С., Єлісєєв В. Управління підприємством: виклики воєнного часу. *Scientia Fructuosa*. № 152, 2023. URL : <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1969>.
2. Барановський О. І. Фактори, що впливають на вибір організаційної структури підприємства. *Бізнес Інформ*. № 4, 2023. С. 31-35.
3. Бенік Ю. П. Методологічні аспекти оцінки кредитного навантаження позичальників у банківській системі України. *Банківська справа*. № 6, 2019. С. 37-46.
4. Бєлова О. М. Організаційні структури управління: сучасні тенденції розвитку. *Менеджмент організацій*, 2022. С. 45-60.
5. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. К. : Вид. Соломії Павличко «Основи», 2021. 348 с.
6. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*, (43), 2024. С. 88. URL : <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.88>
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
8. Гадзінський О. О., Живко З. Б. Організаційні аспекти покращення управлінського процесу банку. *Актуальні проблеми менеджменту та*

маркетингу в умовах невизначеності : збірник матеріалів науково-практичної конференції 13 грудня 2024 р. Львів, 2024. С. 9-12. (93с.).

9. Гриньова В. М., Новікова М. В. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2020. 240 с.

10. Гуменна Ю. Г., Басанець І. В. Удосконалення системи антикризового управління на промисловому підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. № 4, 2021. С. 153–160. DOI : <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.4-18>

11. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент. Перевид. Київ : Знання, 2020. 389 с.

12. Дідковська Л., Гордієнко П. Менеджмент. К. : Алерта.; КНТ, 2019. 516 с.

13. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. Харків : Вид. ХДЕУ, 2019. 432 с.

14. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. № 5, 2019. С. 52–56. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals /2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf

15. Другова, О., Руденко, В., Сіньпен, Ц., Янь, Х. Синергія організаційної структури та антикризових стратегій у забезпеченні стабільності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. № 3(50), 2024. С. 187-194. URL : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-28>

16. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. К. : Міжнародна економічна фундація, 2020. 704 с.

17. Еркес О., Калита О., Сундук І. Банківська система України в умовах війни. *Scientia fructuosa*. № 144, 4 (Вер 2022), 2022. С. 122–133. DOI : [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09)

18. Живко З. Б., Безкоровайна К. С., Гадзинський О. О. Методика оцінки внутрішніх процесів банку. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 13–15 листопада 2024 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол.: Н. Є. Лелюк, І. А. Краївська]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. С.48-51.*
19. Живко З. Б., Живко О. В. Адаптивна стратегія управління інноваційним розвитком: виклики сучасності в умовах смарт-економіки. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка». № 4(32), 2024. С. 261-267. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-261-267](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-261-267)
20. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навч. посіб. у схемах і таблицях, 2019. 128 с.
21. Живко З. Б., Родченко С. С., Лелюк Н. Є. Цифрова економіка: сутність, ознаки та завдання управління. *Науковий погляд: економіка та управління*. (правонаступник “Вісник Академії митної служби України. Серія: “Економіка”). №2 (78), 2022. С.31-37. URL: <http://www.scientificview.umsf.in.ua/arkhiv-nomeriv?id=126>
22. Живко З. Б., Родченко С. С., Леськів Г. З. Цифровізація суспільства: сутність, переваги та загрози. *Цифрова трансформація бізнесу: виклики і можливості для партнерства. МНПК в межах реалізації проєкту ЕРАЗМУС+ на пряму КА2 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-SBHE-JP «Діджиталізація економіки як елемент сталого розвитку України та Таджикистану»*. (9-10 вересня 2021 р. ТДАТУ м. Мелітополь). DigEco. С. 108-111. URL : <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/108-111.pdf>

23. Живко З. Б., Шегинська А. І., Гадзінський О. О. Основні аспекти удосконалення організаційної структури управління підприємством . *International scientific-practical conference “Science, education and society: trends, challenges, prospects”*: conference proceedings (Aarhus, Denmark, September 7, 2024). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. P.11-15.
24. Жирій К. Як банки допомагають вистояти економіці та громадянам у часи війни. unian.ua, 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/yak-banki-dopomagayut-vistoyati-ekonomici-ta-gromadyanam-u-chasi-viyni-novini-ukrajina-11753254.html>
25. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. Випуск № 60, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>
26. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 року № 2121-III. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>. (дата звернення: 24.09.2024).
27. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 23.02.2006 року № 3480-IV. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>. (дата звернення: 24.09.2024).
28. Запухляк І., Шегда А., Микитюк О., Онисенко Т., Петренко К. Теорія та практика оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства в умовах гібридної війни. *Фінансова та кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. № 42(1), 2022. С. 3687–3693. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3687>

29. Зварич Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Вип. 2, 2020. С. 135–147.
30. Койчева О. С. «Банківське право» у системі фінансово-правових дисциплін. *Юридичний науковий електронний журнал*. Вип. 1, 2021. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2021/42.pdf. (дата звернення: 24.04.2024).
31. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів : навч. посібник. К. : Вид-во «Молодь», 2020. 384 с.
32. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6). НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 56-64. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>
33. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2019. 416 с.
34. Мартиненко Н. Основи менеджмента. Київ : Каравелла, 2023. 496 с.
35. Махія, Д. В. Удосконалення організаційної структури управління підприємством : дипломна робота ... бакалавра : 073 Менеджмент / Махія Дар'я Володимирівна. Київ, 2024. 130 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/68522>
36. Національний банк України. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-prezentuvav-politikuschodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku> (дата звернення: 24.09.2024).
37. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>. (дата звернення: 24.09.2024).

38. НБУ зафіксував офіційний курс гривні до долара США на новому рівні та вжив низку додаткових заходів для збалансування валютного ринку та підтримання стійкості економіки в умовах війни. bank.gov.ua, 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-zafiksuvav-ofitsiyniy-kurs-grivni-do-dolara-ssha-na-novomu-rivni-ta-vjiv-nizku-dodatkovih-zahodiv-dlya-zbalansuvannya-valyutnogo-rinku-ta-pidtrimannya-stiykosti-ekonomiki-v-umovah-viyni>
39. НБУ про фінансовий стан банківської системи під час війни. URL: finbalance.com.ua, 2022. URL : <https://finbalance.com.ua/news/bankivska-sistema-ukrani-popri-viynu-zumila-zbilshiti-depozitniy-i-kreditniy-portfel>
40. Оплачко І. О. Рефлексивні інструменти управління персоналом у системі антикризового менеджменту промислових підприємств. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем. Матеріали XI міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 11-12 квітня 2019 р.* Мультимедійне наук. електрон. вид. Братислава – Харків, ВШЕМ – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL : <http://mpsesm.org/book/2019/thesis06-814.html#thesis06-814>
41. Пігулка для економіки: як cashless впливає на фінансове здоров'я України. epravda.com.ua, 2020. URL : <https://www.epravda.com.ua/projects/interkassa/2020/11/4/666073/>
42. Пілецька С., Ткаченко Є. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. Accounting and Finance. 2020. № 1(87). С. 178–184.
43. Про банки та банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. Дата оновлення: 01.10.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 17.09.2024).
44. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 07.10.2024).

45. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.07.2001 № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#n84>
46. Прутська О. О. Сучасна політика НБУ щодо розвитку сталого фінансування. Економіка та суспільство. Вип. 34, 2021. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/979> (дата звернення: 24.09.2024).
47. Редчук Д. Як захистити свої дані і не стати легкою здобиччю для віртуальних злочинців? epravda.com.ua, 2022. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/4/690011/>
48. Ризик-менеджмент. Pharmencyclopedia.com.ua, 2022. URL : <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/6084/rizik-menedzhment>
49. Рудевська, В. Теоретичні підходи до визначення сутності банківської діяльності. *Підприємництво та інновації*, (12), 2020. С. 194-199. URL : <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.34>
50. Рудь К. М. Гносеологія організаційних структур та основи їх проектування. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №44 (2024), 155-163 URL : <https://modecon.mnau.edu.ua>
51. Сайт Приватбанку. URL : <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
52. Сайт АТ «Таскомбанк» URL: <https://tascombank.ua/>
53. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. № 7, 2019. С. 13–16. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.7.13](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.7.13)
54. Семенець-Орлова, І. А. Розбудова організаційного лідерства як елемент антикризового управління (в умовах Covid). *Публічне урядування*.

№ 1 (26), 2021. С. 225–234. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1\(26\)-225-234](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1(26)-225-234)

55. Скібіцька Л., Скібіцький О. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 416 с.

56. ТАСКОМБАНК відзвітував щодо результатів роботи у 2022 році та отримав підтвердження фінансової звітності аудитором. URL : <https://tascombank.ua/news/645131c759a70200125ff9dd>

57. Таскомбанк відзвітував щодо результатів роботи у 2022 році та отримав підтвердження фінансової звітності аудитором. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/05/02/105153833/>

58. ТАСКОМБАНК. URL : <https://bank.gov.ua/ua/supervision/registration/shareholders/339500>

59. Торговельні війни сучасності та їх вплив на економічне зростання і розвиток у світі та Україні; наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт, 2019. 188 с.

60. Тюріна Н. В. Управління організаційною структурою підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Київ : Вид-во КНУ, 2021.

61. Чому українські банки стабільні навіть під час війни. oschadbank.ua, 2022. URL : <https://www.oschadbank.ua/news/comu-ukrainski-banki-stabilni-navit-pid-cas-vijni-2>

62. Шевчук В. В. Моделі оцінки ризиків дефолтів у кредитуванні підприємств. *Фінанси і кредит*. № 9, 2020. С. 83-94.

63. Baker Tilly Ukraine. Екологічний Due Diligence. URL : <https://bakertilly.ua/id38850/>. (дата звернення: 24.09.2024).

64. Chester Barnard. The functions of the executive. Harvard University Press, 1938. 334 p.

65. Tom Burns, George Stalker. The management of innovation. Tavistock Publications, 1961. 269 p.

66. Butlin John (1989-04-01). Our common future. By World commission on environment and development. London, Oxford University Press, 1987, 383p. *Journal of International Development*. № 1 (2), с. 284–287.
67. Joseph, J., Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), pp. 267–302.
68. Peter Drucker. The practice of management. Harper & Row. 1954. 404 p.
69. Druhova Olena, Xia Li. Organizational culture as the basis of successful business Український журнал прикладної економіки та техніки. № 2, 2024. URL : <http://ujae.org.ua/publications/2024-2/>
70. European Commission. Overview of sustainable finance. URL : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainablefinance_en#what (дата звернення: 24.09.2024).
71. Gareth R. Jones. Organizational theory, design, and change. Pearson Education, 2013. 656 p.
72. Henry Mintzberg. The structuring of organizations. Prentice Hall, 1979. 512 p.
73. Herasymenko Y.V., Pidvalna O.G. Management (basic course) : textbook. Vinnyysia : “Konsol LLC”, 2020. 240 p. URL : <http://repository.vsau.org/getfile.php/25529.pdf>
74. Factors Affecting Organizational Structure by Osmond Vitez, Demand Media. URL: <http://smallbusiness.chron.com/factors-affecting-organizational-structure-2778.html>
75. Faster Capital. Sustainable Investment Funds. URL : <https://fastercapital.com/keyword/sustainable-investment-funds.html>. (дата звернення: 24.04.2024).

76. Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovsky Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 15(13), 2022. 4701 p.
77. Monterrey Consensus of the International Conference on Financing for Development. URL : <http://www.un.org/esa/ffd>. (дата звернення: 24.08.2024).
78. Morgan J. P. Perspectives. Global Research, April, 2019.
79. Morgan J.P. Incorporating ESG into Supply Chain Finance. Sustainable Finance: Helping corporates implement ESG programs. URL : <https://www.jpmorgan.com/insights/payments/trade-and-working-capital/incorporating-esg-into-supply-chain-finance> (дата звернення: 24.08.2024).
80. National Bank of Ukraine. (2023, January 10). Financial report for the year 2023. NBU Official Website. URL : <https://bank.gov.ua/reports/financial-2023>
81. National Bank of Ukraine. Financial Report for the Year 2023. NBU Official Website. Last modified January 10, 2023. URL : <https://bank.gov.ua/reports/financial-2023>
82. OECD. Guidelines for Multinational Enterprises. URL : <https://www.oecd.org/corporate/mne/>. (дата звернення: 24.09.2024).
83. Peterdy K. ESG (Environmental, Social & Governance). Official website of CFI. URL : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>. (дата звернення: 24.09.2024).
84. Prystupa, O. ПриватБанк залишається лідером на ринку кредитів та депозитів в Україні. *Finance.ua*. Last modified April 15, 2023. URL : <https://finance.ua/articles/privatbank-leadership>
85. Raiffeisen Bank. (2023, February 20). Financial results for 2023 : Capital and deposit portfolio. Raiffeisen Official Website. URL : <https://raiffeisen.ua/reports/financial-2023>

86. Raiffeisen Bank. Financial Results for 2023: Capital and Deposit Portfolio. Raiffeisen Official Website. Last modified February 20, 2023. <https://raiffeisen.ua/reports/financial-2023>
87. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020R0852> (дата звернення: 04.10.2024).
88. Report on G20 Trade Measures (2019). World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/news_e/news18_e/g20_wto_report_july18_e.pdf.
89. Soderstrom, S. B., Weber, K. (2020). Organizational structure from interaction: Evidence from corporate sustainability efforts. *Administrative Science Quarterly*. 65(1), p. 226–271.
90. Stivenson A., Li, C. (2021). What to Know About China Evergrande, The Troubled Property Giant. The New York Times, 9 Dec. 2021. URL : <https://www.nytimes.com/article/evergrande-debt-crisis.html>.
91. Tai F., Chuang S. Corporate Social Responsibility. *National Penghu University of Science and Technology*. Chung Hwa University of Medical Technology. Taiwan. URL : https://www.scirp.org/html/3-8601351_49900.htm. (дата звернення: 24.09.2024).
92. The World Bank. What You Need to Know About Green Loans, 2021. URL : <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/10/04/what-you-need-to-know-about-green-loans>. (дата звернення: 24.09.2024).
93. United Nations. Guiding Principles on Business and Human Rights. URL: <https://www.business-humanrights.org/en/big-issues/un-guiding-principles-on-business-human-rights/>. (дата звернення: 24.09.2024).
94. Wang, Z., Ye, K., Zhu, D. (2021). Crisis Analysis of Evergrande Group from the Perspective of Game Theory. *Advances in Economics, Business and Management Research*. pp. 219, 262-274.

95. Max Weber. The theory of social and economic organization. Oxford University Press, 1947. 448 p.
96. Joan Woodward. Industrial organization: theory and practice. Oxford University Press, 1965. 274 p.
97. Zaichenko K. S., Filyppova S. V. Innovative development of small industrial enterprise in conditions of informatization of economy: organizational component: monograph. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 225 p.
98. Zhyvko Z., Voronka O., Blikhar V, Ruda I., Kukharska L. Formation of the hierarchy model of threats impact on personnel security of banks. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. № 5 (40), 2021. С. 76-89. URL : <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3088/3348>
99. Zhyvko Z. B., Zachosova N. V. Financial Inclusion as an Indicator of management of Bank component of the state financial Security. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 1. № 28, 2019. С. 354-361. URL : <http://fkd.org.ua/article/view/163929/163280>

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Гадзінський Олександр Олегович

**Удосконалення організаційної структури управління підприємством
(на прикладі АТ «Таскомбанк»)**

**спеціальність 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і
адміністрування)»**

магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Львів – 2025