

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Здобувачки Вдовцової Софії Віталіївни



Науковий керівник: к.е.н., доцент Щербина Ольга Володимирівна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	54
РОЗДІЛ 1. РОЛЬ І МІСЦЕ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ	56
1.1 Поняття та види організаційних структур.....	56
1.2 Зв'язок організаційної структури з моделлю бізнес-процесів організації.....	73
1.3 Фактори та процес вибору оптимальної організаційної структури .	76
1.4 Підходи та методи удосконалення організаційної структури	81
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ АТ «ПРИВАТБАНК»	85
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Приватбанк».....	85
2.2 Ідентифікація наявного типу організаційної структури	95
2.3 Аналіз ефективності наявної організаційної структури АТ «Приватбанк»	101
2.4 Розробка пропозицій щодо змін організаційної структури АТ «Приватбанк»	105
2.5 Розробка плану заходів щодо впровадження змін організаційної структури АТ «Приватбанк».....	111
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116

ВСТУП

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується швидкими змінами, зростанням конкуренції та постійним впровадженням інноваційних технологій. У таких умовах ключовим аспектом ефективного управління компанією є її організаційна структура. Саме вона визначає як швидкість прийняття рішень, так і здатність організації адаптуватися до змінюваних умов ринку. Розуміння ролі та місця організаційної структури у системі управління сучасними бізнес-організаціями, а також аналіз можливостей її оптимізації та адаптації є важливим завданням для керівників всіх рівнів.

Актуальність обраної теми дослідження «Удосконалення організаційної структури бізнес-організації» зумовлена постійними змінами у бізнес-середовищі, що вимагають від компаній гнучкості, оперативності та ефективності управління. Сучасний ринковий ландшафт характеризується стрімким технологічним розвитком та зростаючою конкуренцією, тому питання оптимізації структури управління підприємством стає критично важливим для забезпечення його стійкості та розвитку.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – на основі дослідження місця організаційної структури в системі управління та здійснення організаційного аналізу бізнес-організації, розробити пропозиції щодо змін її організаційної структури.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити ряд **завдань**:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення поняття та видів організаційних структур;
- дослідити зв'язок між організаційною структурою та моделлю бізнес-процесів організації;
- вивчити фактори, що впливають на вибір організаційної структури, та процес її формування;

- оцінити сучасні підходи та методи удосконалення організаційних структур;
- провести організаційний аналіз АТ «Приватбанк», виявити особливості його організаційної структури та оцінити її ефективність;
- розробити пропозиції щодо змін в організаційній структурі АТ «Приватбанк»;
- розробити план заходів для впровадження рекомендованих змін у організаційну структуру АТ «Приватбанк».

У роботі застосовуються такі методи дослідження, як аналіз, синтез, порівняльний аналіз, системний підхід та моделювання. Такий підхід дозволяє комплексно підійти до вивчення організаційних структур та їх впливу на ефективність управління бізнес-організаціями.

Об’єкт дослідження — організаційна структура підприємства.

Предмет дослідження — зміни організаційної структури бізнес-організації.

Робота складається з двох основних розділів, які охоплюють теоретичні аспекти організаційних структур, а також їх практичний аналіз на прикладі АТ «Приватбанк». Висновки роботи підкреслюють значимість ефективної організаційної структури для сучасних українських банків і пропонують шляхи її удосконалення.

Ця робота дозволить виявити ключові проблеми в організаційній структурі АТ «Приватбанк» та запропонувати конкретні заходи для їх усунення, спрямовані на підвищення загальної ефективності та адаптивності підприємства до динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ І МІСЦЕ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ

1.1 Поняття та види організаційних структур

Термін «структура» походить від англійського слова «structure», яке означає побудову чи розміщення. Згідно із словником іншомовних слів, «структура» визначається як взаємне розташування та зв'язок між складовими частинами цілісного об'єкта, що включає в себе будову або устрій, організацію чогось, а також його форму. Тлумачний словник визначає структуру як опис складу та просторову картину елементів об'єкта, частини, деталі, елементи та внутрішні функціональні зв'язки складових частин об'єкта. Структура може стосуватися також форм і моделей організації, функціональних відносин, включаючи громадські, економічні та трудові правовідносини [4].

Розглядаючи характеристики структури з різних джерел, можна виділити, що вона відображає розміщення компонентів або елементів у межах об'єкта як його внутрішній устрій. Однак залишається недослідженим аспект цілісності структури як невід'ємного показника усіх існуючих систем. Ефективне вдосконалення існуючої організаційної структури дозволить досягти зростання продуктивності та задовольнити потреби споживачів, що в кінцевому підсумку спричинить збільшення прибутків підприємства. Це підкреслює необхідність глибокого дослідження теми та систематичного аналізу функціонування усіх елементів.

Потреба в додатковому дослідженні аспекту цілісності структури як її внутрішнього устрою є актуальною. Уміле здійснення вдосконалення існуючої організаційної структури не тільки сприяє досягненню вищого рівня ефективності діяльності, але й задовольняє потреби споживачів, що веде до підвищення прибутків підприємства. Тому так важливо поглиблено досліджувати і

систематично аналізувати функціонування всіх елементів структури, своєчасно виявляти і застосовувати резерви для підвищення ефективності діючих організаційних структур. Існує безпосередній зв'язок між кваліфікованим формуванням та результативним функціонуванням організаційної структури управління, який впливає на успішне прийняття управлінських рішень та забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Оптимізація організаційної структури має велике значення для підвищення адаптивності підприємства до змінних умов ринку, забезпечуючи таким чином кращу координацію внутрішніх та зовнішніх процесів. Сучасні підходи до управління вимагають від організацій бути гнучкими, здатними швидко реагувати на виклики та адаптуватися до нових технологічних, економічних та соціальних трендів. Така адаптивність забезпечується за рахунок добре продуманої структури, яка може ефективно інтегрувати нові процеси та технології, а також здатна до модифікації відповідно до змінних стратегічних цілей підприємства [7, с.44-49].

Ефективне управління структурними змінами вимагає глибокого розуміння внутрішньої динаміки підприємства та зовнішнього бізнес-середовища. Важливим аспектом є визначення ключових процесів, які потребують оптимізації або реорганізації для підвищення загальної продуктивності. Наприклад, розгляд кейсів провідних компаній, які впровадили плоскі структури, показує, що такі зміни можуть призвести до більш ефективного спілкування між рівнями управління, зменшення часу на прийняття рішень і, як наслідок, збільшення оперативності реагування на ринкові зміни.

Роль організаційної структури не обмежується лише внутрішньою координацією, але й включає забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Це особливо важливо в умовах, коли збереження стабільних відносин із зовнішнім середовищем може бути ключем до довгострокового успіху. Підприємства, що вчасно адаптують свою структуру до вимог ринку, часто досягають вищої клієнтської лояльності та здатні ефективніше конкурувати.

Також важливим є розуміння того, що кожне підприємство має свій унікальний набір умов і вимог, що робить кожен процес реорганізації унікальним. Підходи до реорганізації структури повинні бути гнучкими та індивідуально адаптованими, враховуючи специфіку галузі, корпоративну культуру та довгострокові стратегічні цілі компанії. Оптимальне планування та виконання структурних змін вимагає не тільки глибокого аналізу, але й активного залучення співробітників на всіх рівнях, щоб забезпечити їх підтримку та прийняття нових ініціатив.

Організаційна структура управління пов'язана з виконанням прямих функцій менеджерів та безпосередньо з процесом управління. Саме тому дуже важливо відрізняти відмінність різних точок зору терміну «організаційна структура управління» [6].

Вивчаючи досвід передових учених, які вивчали тематику вдосконалення організаційної структури, зібрано основний матеріал.

Одразу визначилась відмінність у поглядах. Науковців умовно можливо поділити на три групи.

Перша група вважає, що організаційна структура управління підприємством є певною сукупністю підрозділів, які забезпечують управління організацією.

Друга група схильється до думки, що організаційна структура підприємства це упорядкована сукупність органів, що здійснюють управління діяльністю підприємства [5, с.24-28].

Третя група визначає організаційну структуру підприємства як складову і підпорядкованість організаційних одиниць і ланок апарату управління, які виконують різні функції з управління підприємством [6].

Позиції різних авторів були процитовані, результати визначення терміна «організаційна структура управління» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Поняття «організаційна структура управління» різних авторів

Поняття	Автор(-и)
Організаційна структура управління як система елементів, орієнтована на досягнення визначених цілей, включає склад, взаємозв'язки та ієрархію організаційних одиниць апарату управління, які виконують різноманітні функції управління організацією	Дикань Н., Борисенко І. [5]
Система управлінських завдань, розподілених між пов'язаними рівнями та підрозділами, рішення яких спрямовані на досягнення цілей підприємства	Мартиненко М. [6]
Впорядкована множина зв'язаних і взаємозумовлених елементів системи управління, організація їх розміщення та стабільність відносин, які забезпечують цілеспрямоване функціонування та розвиток організації як єдиного цілого	Золотов В., Федорова Н. [7]
Організаційна структура управління як форма взаємодії управлінських елементів, що відображає організаційний аспект зв'язків управління і включає єдність рівнів та ланок управління з їхніми взаємозв'язками	Дикань Н., Борисенко І. [5]
Елемент механізму господарювання, який віддзеркалює процеси виробничо-економічного характеру і відповідає типу розвитку підприємства	Дідковська Л., Гордієнко П. [8]
Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, забезпечуючи взаємозв'язки та керівництво в організації	Кузьмін О., Мельник О. [9]
Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість елементів управління	Скібіцька Л., Скібіцький О. [10]

Джерело: таблиця створена автором на основі джерел [5;6;7;8;9;10]

Ця таблиця представляє різноманітні підходи та визначення, надані вітчизняними науковцями у контексті «організаційної структури управління» [8, с.35].

Опираючись на аналіз досліджень науковців, зайнятих вивченням цієї теми, можна сформулювати власне визначення поняття «організаційна структура управління». Організаційна структура управління представляє собою комплексну ієрархічну систему, сконструйовану з упорядкованих підрозділів та рівнів управління. Вона забезпечує організовану комунікацію та ефективне функціонування шляхом взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ організації.

Подальший крок у дослідженні сутності організаційних структур управління полягає в розгляді класифікації їх типів. Вивчення теоретичних аспектів та їх вдосконалення вимагає наявності наукової класифікації. Класифікація дозволяє генералізувати досвід щодо структурного будівництва підприємств і визначає можливі шляхи їх реорганізації. Слід відмітити, що науковцями ще не сформульовано єдиної термінології та погляду на класифікаційні ознаки, що дозволяє систематизувати різноманіття структурних рішень.

Популярною є класифікація організаційних структур за принципом управління та підпорядкування, яка включає лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову, матричну структури, а також структури централізованого й координаційного типу. Деякі науковці вказують, що основною ознакою, яка відрізняє структури управління, є організація взаємозв'язків між їхніми елементами, виділяючи такі системи, як лінійна, лінійно-штабна, дивізійна, функціональна, матрична та проектна.

Також важливо відрізняти два типи організаційних структур управління – бюрократичні та адаптивні. Бюрократичні структури охоплюють лінійні, лінійно-функціональні (комбіновані) та дивізійні (продуктовий тип, споживчо орієнтовані, регіональний тип). Адаптивні структури включають проектну, матричну та конгломератну структури. Щодо сітьових структур, які можуть бути внутрішньо або зовнішньо орієнтованими, стабільними чи динамічними, то є думки, що вони не належать до жорстких і можуть бути віднесені до адаптивних типів.

Опираючись на досвід учених у сфері удосконалення класифікації організаційних структур управління, можна зазначити, що не достатньо обмежуватися лише однією класифікаційною ознакою, такою як характер зв'язків між елементами структури. Це пов'язано з тим, що багато організаційних структур мають особливі характеристики, які дозволяють їх класифікувати за додатковими критеріями. До таких критеріїв відносяться реакція на впливи зовнішніх та внутрішніх факторів, спрямованість діяльності організаційної структури, стабільність кадрів та підходи до групового вирішення проблем.

Організаційна структура управління також являє собою метод та форму об'єднання людей для досягнення спільних виробничих та управлінських цілей. Ця структура забезпечує працівникам можливість усвідомити своє місце в організації, що сприяє більш ефективному виконанню їх завдань. В сучасній літературі організаційна структура управління часто описується як набір формальних правил, розроблених менеджерами для [11, с.17]:

- поділу праці та делегування офіційних обов'язків між співробітниками та відділами;

- визначення меж контролю та підпорядкованості в організації;

- координації різних функцій, що дозволяє організації функціонувати як єдиному цілому. Систему управління організацією представлено (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Система управління організацією [11, с.12-18]

Організаційна структура підприємства визначається як формалізована модель, що структурує взаємовідносини між окремими співробітниками чи відділами. Ця модель створює ієрархію всередині компанії та окреслює основні принципи діяльності під час прийняття та реалізації рішень. Організаційна структура встановлює чіткі права та обов'язки для керівників та їхніх підлеглих, і тим самим впливає на ключові аспекти досягнення бізнес-цілей організації.

Управлінська практика розрізняє різноманітні типи організаційних структур, які можуть застосовуватися в залежності від конкретних потреб і умов діяльності. Важливо зазначити, що немає універсальної схеми, яка була б ідеальною для всіх випадків. Компанії можуть адаптувати, модифікувати чи комбінувати різні типи організаційних структур для оптимізації своєї діяльності у відповідності до специфіки ринку та власних стратегічних цілей.

Одним з основних та найбільш поширених типів є ієрархічна організаційна структура (рис.1.2), що характеризується чітко визначеними рівнями управління та розподілом влади. Рішення в такій структурі приймаються на верхніх щаблях ієрархії та поступово реалізуються на нижніх рівнях. Така модель є ефективною для стабільних та великих організацій, які потребують чіткого звітування та управління. Втім, ієрархічна структура може бути недостатньо гнучкою та швидкою для компаній, що активно розвиваються та оперують у динамічних умовах ринку, що може стати перешкодою для інноваційного розвитку та оперативного рішення завдань.



Рисунок 1.2 – Ієрархічна організаційна структура [25]

Функціональна організаційна структура – це система управління, де розподіл обов'язків відбувається залежно від професійних навичок та функціональної спеціалізації співробітників. Персонал агрегується у групи згідно з виконуваними функціями, наприклад, продажі, виробництво, маркетинг, тощо. Кожен напрямок

відповідальності очолюється директором, який забезпечує координацію в межах своєї сфери (рис. 1.3).

Цей тип структури широко поширений і характеризується чітким визначенням ролей та обов'язків, що сприяє формуванню зрозумілого ланцюга командування та забезпечує ефективне використання ресурсів через високий рівень спеціалізації співробітників. Така структура особливо підходить для багатогалузевих холдингів, що вимагають чіткого розмежування функцій в рамках широкого асортименту продукції та послуг.

Проте, функціональна структура може стикатися з проблемами, пов'язаними з бюрократією та повільністю у процесах прийняття рішень. Обмеженість комунікації між різними підрозділами може ускладнити взаємодію та координацію, особливо в динамічному бізнес-середовищі, де швидка адаптація та гнучкість є ключовими.



Рисунок 1.3 – Функціональна організаційна структура [25]

Горизонтальна, або пласка, організаційна структура характеризується системою управління з мінімальною кількістю керівників середньої ланки, що сприяє більш прямій взаємодії між співробітниками та керівництвом. У таких структурах рішення приймаються в основному лінійними співробітниками, які мають відповідний досвід та компетенції.

Компанії з горизонтальною структурою зазвичай мають короткий ланцюг командування, що дозволяє співробітникам мати більше автономії та незалежності

у виконанні своїх обов'язків. Це створює умови для швидкого прийняття рішень та сприяє гнучкості в діях. Зазвичай така структура прийнята в невеликих компаніях та стартапах, де діяльність та зусилля більш прозорі, а розподіл повноважень дозволяє співробітникам нести повну відповідальність за свої рішення (рис. 1.4).

Однак горизонтальна структура може бути непрактичною або навіть марною для великих компаній, що мають велику кількість проєктів та співробітників, оскільки управління розгалуженими завданнями та проєктами у такому випадку стає надзвичайно складним. Зі зростанням компанії може виникнути необхідність у переході до іншої, більш ієрархічної або функціональної структури, щоб підтримувати ефективне управління та координацію.

Переваги горизонтальної (пласкої) структури включають швидке прийняття рішень та ефективну комунікацію та координацію завдяки відсутності багатьох ієрархічних рівнів. Співробітники в такій структурі зазвичай добре мотивовані, оскільки мають більше можливостей для самостійного прийняття рішень. Однак до недоліків можна віднести високі вимоги до кваліфікації та дисципліни співробітників, а також обмеження у придатності для великих організацій зі складними бізнес-процесами.



Рисунок 1.4 – Пласка організаційна структура [25]

Дивізіонна організаційна структура визначається як система управління, в якій генеральний менеджер несе відповідальність за загальну стратегію та розвиток компанії, тоді як керівники окремих підрозділів керують оперативним управлінням. В обов'язки кожного керівника входить управління певним

сегментом бізнесу, залежно від його специфіки, що може включати окремі продуктові лінії чи географічні регіони (рис. 1.5).

Цей тип структури часто застосовується у великих корпораціях та організаціях з широким спектром продукції та послуг. Він дозволяє компанії формувати окремі дивізіони, кожен з яких має необхідні ресурси та компетенції для самостійного управління своєю частиною бізнесу. Така структура сприяє локалізації управління та підвищенню відповідальності на рівні окремих підрозділів.

Головними перевагами дивізіонної структури є здатність швидко адаптуватися до змін умов ринку, висока автономія підрозділів, що сприяє гнучкості у прийнятті рішень, та зростаюча відповідальність менеджерів, які відчувають особисту заінтересованість у результатах своїх підрозділів. Водночас, серед недоліків можна виділити можливе дублювання функцій між підрозділами, збільшення адміністративних витрат та податків, а також складнощі в координації між різними підрозділами, що може уповільнювати загальну роботу корпорації.



Рисунок 1.5 – Дивізіонна організаційна структура [25]

Матрична організаційна структура представляє собою складну систему управління, в якій виконавці одночасно звітують кільком керівникам – як функціональному, так і проектному. Цей тип структури часто використовується в

середовищах, де важлива гнучкість і можливість швидко реагувати на змінювані умови ринку або технологічні виклики (рис. 1.6).

В матричній структурі, спеціалісти, такі як інженери чи PR-менеджери, можуть бути частиною функціональних відділів та одночасно працювати в одному або декількох проєктах, звітуючи перед керівниками цих проєктів. Це дозволяє залучати вузьких спеціалістів до різних завдань, не відриваючи їх від основної діяльності та забезпечує багаторівневу звітність, що може збільшити гнучкість управління ресурсами і сприяти ефективнішому виконанню складних проєктів.

Однак така структура вимагає високої уваги до координації та чіткого розуміння ролей і відповідальностей усіх учасників процесу, оскільки подвійна звітність може призводити до плутанини і непорозумінь, особливо серед нових або менш досвідчених співробітників. Загалом, матрична структура вважається однією з найбільш адаптивних та ефективних, але водночас складних у термінах внутрішньоорганізаційних відносин та управління.



Рисунок 1.6 – Матрична організаційна структура [25]

Командна організаційна структура заснована на формуванні команд, кожна з яких складається з різноманітних спеціалістів, працюючих над спільною метою, водночас зберігаючи відповідальність за свої індивідуальні завдання. Цей підхід сприяє формуванню високої взаємозалежності та самостійності в межах команди,

де менеджери, технологи, фінансисти та інші професіонали об'єднують свої зусилля для досягнення спільного результату.

Такий тип структури сприяє швидкій передачі ідей і інформації, оскільки регулярна взаємодія між членами команди знижує бюрократичні бар'єри та стимулює відкрите спілкування. Це також дозволяє професіоналам ефективно користуватися ресурсами інших відділів, забезпечуючи більш гнучке та адаптивне рішення робочих завдань.

Командні організаційні структури внесли значний вплив на спосіб роботи різних галузей (рис. 1.7), оскільки вони сприяють зниженню ієрархічності та підвищенню гнучкості в процесах ухвалення рішень та вирішенні проблем. Вони забезпечують високий рівень мотивації та залученості співробітників завдяки відчуттю власної значущості та впливу на кінцеві результати.

Проте, командна структура може зіткнутися з деякими труднощами, зокрема з потребою у високій сумісності команд та складнощами у координації роботи між різними командами, особливо в великих організаціях. Також ця структура може бути не підходящою для задач, які вимагають строгої стандартизації або єдиної методології.



Рисунок 1.7 – Командна організаційна структура [25]

Мережева організаційна структура представляє собою гібридний тип системи управління, який інтегрує елементи дивізійної та матричної структур, забезпечуючи високий рівень адаптивності та універсальності у виконанні основних управлінських функцій. Цей тип структури призначений для сприяння співпраці та позитивних міжособистісних відносин у відміну від традиційної ієрархії.

В мережевій структурі організації не характерна строга ієрархія, натомість вони складаються з кластерів або вузлів, що можуть включати відділи, бізнес-підрозділи чи місцеві офіси, які об'єднують свої зусилля для досягнення спільних цілей, зокрема задоволення потреб клієнтів. Такий підхід є особливо вигідним для компаній з географічно розподіленими підрозділами.

Мережева структура дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни умов ринку і ефективно впроваджувати нові продукти чи послуги, використовуючи синергію внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Завдяки своїй гнучкості, ця структура може швидко адаптуватися до нових викликів та можливостей, оптимізуючи витрати та підвищуючи ефективність (рис. 1.8).

Проте, управління мережевою структурою може бути складним через необхідність координації багатьох незалежних підрозділів і взаємодії з численними внутрішніми та зовнішніми агентами. Також можуть виникати проблеми з узгодженістю цілей між різними частинами організації, що вимагає високої уваги до деталей у процесі управління. Ця структура може бути неефективною в індустріях, де потрібна висока стандартизація та уніформність процесів.



Рисунок 1.8 – Мережева організаційна структура [25]

Процесно-орієнтована організаційна структура акцентує увагу на процесах, а не на функціях, розглядаючи бізнес як набір взаємопов'язаних процесів, стратегічних планів та системи постійного вдосконалення. Відмінно від функціональної та інших структур, де завдання часто поділяються за категоріями, процесний підхід зосереджується на взаємозв'язку завдань, які вписуються в загальну мету організації (рис. 1.9).

Структура, заснована на процесах, організує свою діяльність у відповідності до життєвого циклу продукту чи послуги, від дослідження та розробки до створення продукту, виконання замовлень, виставлення рахунків та обслуговування клієнтів. Це сприяє більш організованому та ефективному підходу до управління внутрішніми процесами, кожен з яких повинен бути оптимально налаштований для забезпечення успіху кінцевого продукту чи послуги.

Ключовою перевагою такої структури є можливість значно знизити витрати та збільшити ефективність та швидкість процесів, забезпечуючи, що кожен учасник проекту розуміє свою роль та значення у загальному процесі. Усвідомлення цього сприяє вищій залученості та мотивації співробітників.

Однак, процесно-орієнтована структура може стикатися з певними викликами, такими як конфлікти між різними процесами та потенційна втрата

комунікації, що вимагає додаткових зусиль для узгодження дій та забезпечення безперебійної взаємодії між різними ланками процесів.

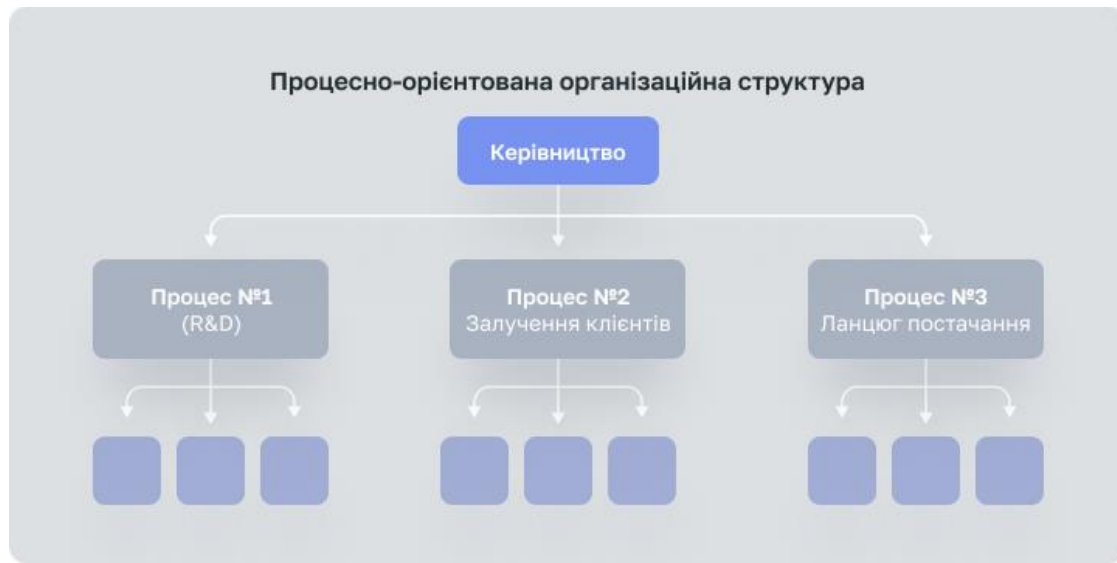


Рисунок 1.9 – Процесно-орієнтована організаційна структура [25]

Кругова організаційна структура базується на принципах демократичної ієрархії, де роль менеджерів переосмислюється з командирів на координаторів і інспіраторів, які розташовані в центрі організації та поширюють своє бачення на зовні. Ця структура підтримує колегіальне прийняття рішень, де всі члени організації мають можливість вносити свій вклад і бути почутими (рис. 1.10).

На відміну від традиційних ієрархічних систем, де відділи часто працюють ізольовано, кругова модель створює середовище, де кожен вважається важливою частиною єдиного цілого. Це сприяє розвитку взаємодій між різними сегментами організації, відкриваючи двері для більш творчого підходу до роботи та спільної співпраці на тривалій основі.

Основною перевагою кругової структури є вільне циркулювання інформації, яке дозволяє індивідуальним зусиллям об'єднуватися заради спільної більшої мети. Це стимулює співробітників до активної взаємодії та мотивує їх до співпраці між підрозділами.

Проте, кругова структура може виявитися складною для розуміння, особливо для нових співробітників, оскільки традиційні лінії підпорядкування тут замінені менш чіткими, більш гнучкими взаємовідносинами. Це може створити певну

плутанину щодо відповідальності та зрозумілості ролей у процесі адаптації нових членів команди.



Рисунок 1.10 – Кругова організаційна структура [25]

Лінійна організаційна структура – це традиційна та одна з найпростіших форм організаційних систем, яка характеризується чітким і послідовним ланцюгом командування. Вона створює вертикальний ієрархічний порядок, де повноваження кожного наступного рівня управління чітко підпорядковані вищому рівню. У такій системі керівник організації приймає рішення, які передаються до заступників, а потім – до начальників відділів і далі до виконавців (рис. 1.11).

Лінійні організації мають чіткі лінії авторитету, що дозволяє керівникам виконувати свої функції з високою ступенем незалежності. Ця структура забезпечує простоту взаємодії між рівнями управління, що сприяє чіткому розумінню прав та обов'язків на всіх рівнях. Вона також сприяє дисципліні та контролю, а співробітники мають можливість для кар'єрного зростання в межах чітко визначеної ієрархії.

Проте, лінійна структура може мати свої недоліки. Вона часто змушує менеджерів займатися широким спектром завдань, що може призвести до розсіювання уваги та зниження ефективності управління. Індивідуальні помилки у прийнятті рішень на нижніх рівнях можуть негативно впливати на всю організацію через її жорстку ієрархічність. Крім того, відсутність прямої комунікації між

нижчими рівнями виконавців і вищим керівництвом може перешкоджати ефективному обміну інформацією. Це також може створювати умови для потенційних зловживань з боку вищої ланки керівництва.



Рисунок 1.11 – Лінійна організаційна структура [25]

Визначення найкращої організаційної структури для компанії є ключовим кроком, що впливає на її ефективність та адаптивність у динамічному бізнес-середовищі. Для цього важливо глибоко зрозуміти внутрішні процеси організації, поточні ролі та команди, а також наскільки існуюча структура сприяє комунікації, продуктивності та розвитку співробітників.

Перший крок полягає у визначенні, наскільки поточна організаційна структура сприяє досягненню стратегічних цілей компанії: аналіз ефективності комунікації між рівнями, швидкості прийняття рішень та спроможності компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Залучення співробітників, керівництва та інших зацікавлених сторін до дискусії про ефективність поточної структури може надати цінні вказівки на потреби у змінах. Це також допомагає визначити, які аспекти структури потребують оптимізації для підтримки розвитку співробітників.

Сучасний бізнес вимагає адаптивності. Використання гнучких або гібридних організаційних структур, які можуть еволюціонувати з часом, є ефективним способом підтримання конкурентоздатності. Це може означати інтеграцію

елементів різних структур, зокрема лінійної, матричної, командної чи мережевої, в залежності від поточних потреб та стратегічних цілей компанії.

Основним критерієм вибору структури має бути її здатність підтримувати стратегічні плани організації. Якщо структура забезпечує підтримку виконання довгострокових стратегічних цілей, значить, вона вважається оптимальною.

Знайти «правильну» організаційну структуру – це процес, який може потребувати часу та експериментів, але відповідний підхід може значно підсилити продуктивність та задоволеність співробітників, а також загальну ефективність управління.

1.2 Зв'язок організаційної структури з моделлю бізнес-процесів організації

Зв'язок між організаційною структурою та моделлю бізнес-процесів організації є фундаментальним для розуміння того, як компанії вдається досягати своїх стратегічних та оперативних цілей. Організаційна структура визначає, як ресурси розподіляються, як комунікація проходить між різними рівнями і як рішення приймаються на різних етапах виконання робіт. Така структура має прямий вплив на ефективність і оптимальність бізнес-процесів, оскільки вона обумовлює потоки інформації та відповідальності.

Якщо структура організації є ієрархічною з багатьма рівнями управління, процеси, як правило, будуть мати більшу кількість точок затвердження та контролю, що може вплинути на швидкість прийняття рішень та на оперативність виконання завдань. На противагу цьому, плоска організаційна структура з мінімальною кількістю ієрархічних рівнів сприяє швидкому обміну інформацією та більш гнучкому реагуванню на зміни, що особливо важливо в динамічних ринкових умовах [13, с.422].

Оптимізація організаційної структури також включає адаптацію бізнес-процесів до сучасних вимог ринку. Це може означати впровадження автоматизованих систем для кращого управління проектами, логістики або клієнтського обслуговування. Автоматизація не тільки підвищує ефективність, але й забезпечує більшу прозорість у процесах, що допомагає у виявленні і усуненні неефективних вузлів.

На додачу, важливим аспектом у взаємозв'язку між організаційною структурою та бізнес-процесами є культура компанії. Структура, що сприяє відкритому обміну ідеями та інноваціями, підтримує культуру неперервного покращення, яка є життєво важливою для довгострокового успіху в сучасному бізнес-середовищі. Саме тому компанії, що займаються постійним переглядом і оптимізацією своїх структур та процесів, частіше досягають значних успіхів на ринку.

Організаційна структура має безпосередній вплив на модель бізнес-процесів будь-якої організації, адже вона визначає, як ресурси розподіляються, як інформація циркулює в межах компанії, а також як приймаються та виконуються рішення на всіх рівнях управління. Розгляд цього зв'язку дозволяє глибше зрозуміти, як структура впливає на ефективність бізнесу та його здатність до адаптації в змінних умовах зовнішнього середовища.

Одним із яскравих прикладів впливу організаційної структури на бізнес-процеси є порівняння лінійної та матричної структур. Лінійна структура, за якою кожен підрозділ чи відділ має чітко визначеного керівника, який в свою чергу підпорядковується вищому керівництву, часто призводить до послідовного виконання завдань. Це забезпечує високий рівень контролю та простоту управління, але може сповільнювати процес прийняття рішень та зменшувати гнучкість організації перед обличчям швидких ринкових змін.

Натомість, матрична структура, яка дозволяє співробітникам мати більше ніж одного начальника (наприклад, функціонального та проектного), сприяє більшій гнучкості та швидкості реакції на зміни. Процеси в такій структурі організовані так,

що можуть швидко адаптуватися до нових вимог та умов, оскільки команди формуються за потребами конкретних проектів або завдань. Проте, це також може призвести до певної конфузії щодо звітності та відповідальності, а також до потенційних конфліктів між керівниками проектів та функціональними керівниками.

Крім того, важливим є вплив структури на комунікацію в межах організації. Наприклад, у горизонтальній структурі, де мало рівнів ієрархії, комунікація між співробітниками та керівництвом є швидшою та ефективнішою. Це сприяє більшій залученості персоналу та швидкому вирішенню проблем. У компаніях з такою структурою часто спостерігається висока культура інновацій, оскільки ідеї легше досягають керівництва та можуть бути швидше реалізовані.

На противагу, у компаніях з високою ступенем ієрархії, таких як у вертикальній структурі, процеси можуть бути більш формалізованими та бюрократизованими, що може уповільнювати інноваційні процеси та прийняття рішень. З іншого боку, це забезпечує більший контроль та може підвищити стабільність в компаніях, які працюють у високорегульованих індустріях або секторах, де помилки можуть призвести до значних втрат або ризиків.

Обираючи організаційну структуру, компанія повинна враховувати свою стратегічну мету, особливості культури, особливості галузі, в якій вона діє, та головні бізнес-процеси. Наприклад, для стартапів або компаній, що швидко розвиваються, більш підходящими можуть бути горизонтальні або матричні структури, які сприяють швидкій адаптації та інноваціям. З іншого боку, для великих корпорацій або компаній, що працюють у стабільних та прогнозованих умовах, можуть бути більш підходящими вертикальні або лінійні структури, які забезпечують чіткість управління та стабільність.

Врахування згаданих факторів та систематичне їх дослідження дають змогу не тільки підвищити ефективність окремих бізнес-процесів, але й значно покращити загальну діяльність компанії. Правильно спроектована та належно

управляема організаційна структура є ключем до забезпечення високої адаптивності та досягнення стратегічних цілей будь-якого підприємства.

1.3 Фактори та процес вибору оптимальної організаційної структури

Вибір оптимальної організаційної структури залежить від багатьох факторів, які варто розглядати в контексті конкретних умов діяльності компанії. Основою для цього вибору є зрозуміння того, як різні аспекти внутрішнього і зовнішнього середовища впливають на діяльність організації [17, с.89-91].

Перший і найважливіший фактор – контроль над різними підрозділами та гарантують належне виконання великої кількості завдань. Він дозволяє керівництву забезпечувати належне виконання завдань на всіх рівнях і є особливо важливим у великих компаніях, де обсяги завдань та відповідальності значно розширені. Ефективний контроль сприяє не лише забезпеченню дотримання стандартів якості та термінів виконання робіт, але й відіграє важливу роль у стратегічному плануванні та ресурсному менеджменті.

Забезпечення контролю великою мірою залежить від обраної організаційної структури. Наприклад, у вертикальній структурі контроль часто централізовано, що дозволяє керівництву ефективно моніторити діяльність і швидко вносити корективи. У горизонтальній структурі, навпаки, контроль може бути децентралізовано, що сприяє більшій самостійності підрозділів і, як наслідок, може підвищити мотивацію та ініціативність співробітників.

Проте, незалежно від типу структури, важливо враховувати, що надмірний контроль може призвести до зниження гнучкості організації та її здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Тому керівництву необхідно знаходити баланс між необхідним рівнем контролю та потребою у гнучкості, щоб забезпечити як ефективне управління, так і інноваційний розвиток компанії.

Наприклад, міжнародна корпорація з тисячами співробітників може використовувати дивізійну структуру, щоб координувати діяльність своїх різноманітних продуктових ліній у різних країнах.

Другий фактор – стратегія організації та її бізнес-модель. Якщо компанія прагне до інноваційності та швидкого реагування на зміни ринку, їй може підійти більш гнучка, проектно-орієнтована або матрична структура. Такі структури сприяють кращій комунікації та співпраці між відділами, що є критично важливим для інновацій та адаптації до змін у вимогах споживачів. Як приклад, ІТ-компанії часто використовують матричні структури, щоб забезпечити ефективну взаємодію між розробниками, тестувальниками і відділом маркетингу при розробці нових продуктів.

Третій важливий фактор – зовнішнє середовище, включаючи ринкові умови та регулятивні вимоги. Організації, які діють у висококонкурентних або швидко змінюваних ринках, потребують структур, які дозволяють швидко адаптуватися до змін. З іншого боку, компанії в більш стабільних і передбачуваних галузях можуть віддавати перевагу більш традиційним ієрархічним структурам, які підтримують чіткість у виконанні довгострокових стратегій та забезпечення дотримання регуляторних вимог.

Четвертий фактор, який впливає на вибір структури, – технологічна зрілість компанії. Організації, що активно використовують передові технології, наприклад, в області автоматизації процесів і штучного інтелекту, можуть потребувати структур, які підтримують швидке впровадження інновацій та обмін знаннями всередині компанії. Зокрема, технологічні стартапи або компанії, що займаються розробкою програмного забезпечення, часто формують адаптивні структури, які дозволяють швидко реагувати на зміни у технологічних трендах і потребах клієнтів.

Крім перелічених факторів, важливим є і корпоративна культура організації. Компанії з відкритою культурою, яка сприяє участі співробітників у прийнятті рішень і стимулює інновації, часто вибирають менш формалізовані, більш гнучкі

структури. Це сприяє більшому задоволенню роботою та залученню співробітників, що може вплинути на загальну продуктивність і успіх компанії на ринку.

Особливості національних і галузевих регуляцій також необхідно враховувати при виборі організаційної структури. Компанії, які діють у секторах з високим рівнем державного регулювання, наприклад у фармацевтиці або фінансових послугах, можуть вимагати більш строгих ієрархічних структур для забезпечення відповідності регулятивним стандартам.

Важливим елементом процесу вибору оптимальної організаційної структури є здійснення оцінки її ефективності після впровадження. Це може включати моніторинг показників продуктивності, аналіз задоволеності співробітників та вивчення впливу структурних змін на фінансові результати компанії. Наприклад, збір зворотного зв'язку від співробітників може допомогти ідентифікувати проблеми, які не були враховані на етапі планування та що потребують подальших коректив.

Отже, вибір оптимальної організаційної структури – це комплексний процес, що вимагає уважного аналізу ряду факторів і постійного перегляду вибраних рішень з метою їх оптимізації.

Цифровізація, глобалізація, а також ряд інших сучасних факторів впливають на еволюцію організаційних структур управління. Розуміння цього впливу вимагає глибокого аналізу тенденцій та адаптацій, які відбуваються в управлінні організаціями в різних секторах.

Цифровізація призвела до значних змін в організаційних структурах. Зокрема, автоматизація та використання передових інформаційних технологій сприяли переходу від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких, мережових моделей. Наприклад, компанії, такі як Google та Spotify, використовують моделі, засновані на принципах гнучкості та самоорганізації, де команди функціонують з великою автономією, спрямовані на інновації та швидке реагування на зміни ринкових умов [22, с.30-38].

Глобалізація також впливає на організаційні структури, вимагаючи від компаній адаптації до різних культурних та економічних умов. Мультинаціональні компанії, як-от IBM або Coca-Cola, розробляють глобальні стратегії з локальними адаптаціями, що вимагають від організаційної структури більшої адаптивності та здатності до інтеграції різноманітних підрозділів і команд.

Екологічна стійкість є ще одним чинником, що формує організаційні структури. В умовах зростаючої уваги до екологічних питань багато компаній інтегрують принципи сталого розвитку у свої структури. Наприклад, компанія Unilever реалізувала структуру, що дозволяє їй активно впроваджувати екологічно стійкі практики на всіх рівнях управління.

Соціальні зміни, такі як зростаюча роль соціальних медіа та інтернет-технологій, також спонукають компанії переглядати свої організаційні структури. Сучасні споживачі вимагають від брендів більшої прозорості та взаємодії через цифрові канали, що спонукає компанії створювати ролі та відділи, спеціалізовані на цифровому зв'язку та маркетингу.

Наукові досягнення в галузі штучного інтелекту та машинного навчання відкривають нові можливості для оптимізації процесів в організаціях. Впровадження цих технологій дозволяє компаніям, таким як Amazon, ефективно управляти великими масивами даних та оптимізувати логістичні та продажні процеси, що змінює традиційні моделі управління ланцюгами поставок[23, с.117].

Організаційні структури також піддаються впливу змін у законодавстві та регуляторних рамках. Наприклад, зміни в законодавстві Європейського Союзу щодо захисту даних (GDPR) вимагають від компаній впровадження нових ролей та процедур для забезпечення відповідності нормам захисту інформації, що вимагає відповідних змін у структурі організацій.

Цифровізація, глобалізація, екологічні зміни, соціальні тенденції та законодавчі реформи формують та впливають на сучасні організаційні структури, змушуючи компанії адаптуватися до швидко змінних умов. Відповідь на ці виклики вимагає гнучкості, інноваційності та готовності до постійного навчання і змін.

Вибір оптимальної організаційної структури є критичним завданням для керівництва будь-якої компанії, адже від цього залежить не лише поточна ефективність управління, але й довгострокова здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах. Оптимальна структура повинна відповідати специфіці індустрії, культурі компанії, стратегічним цілям, а також розміру та стадії розвитку організації.

Фактори, які необхідно врахувати при виборі структури, включають здатність організації до інновацій, потребу в контролі та координації, гнучкість у прийнятті рішень, а також способи комунікації всередині компанії. Крім того, важливо звернути увагу на існуючі та потенційні виклики у внутрішньому та зовнішньому середовищах, які можуть вплинути на вибір структури.

Процес вибору оптимальної структури включає аналіз поточних бізнес-процесів, взаємодії між різними підрозділами і оцінку їхньої ефективності. Важливо також залучити до процесу вибору структури зворотний зв'язок від співробітників всіх рівнів, що дозволить зрозуміти реальні потреби та виклики, з якими вони стикаються. Іноді може бути корисним експериментування з гібридними або тимчасовими структурами, щоб визначити, які з них найкраще сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Вибір організаційної структури не є статичним рішенням, але вимагає постійного перегляду та адаптації залежно від змін у стратегічних цілях, зовнішньому середовищі, а також внутрішніх потребах і можливостях компанії. Вибрана структура повинна сприяти зростанню, інноваціям і оперативному управлінню, а також відповідати довгостроковій візії та місії організації.

1.4 Підходи та методи удосконалення організаційної структури

У контексті підвищення ефективності бізнесу, одним з ключових чинників успіху є неперервний розвиток і вдосконалення. Це правило застосовується до всіх сфер діяльності, включно з управлінням бізнесом. Важливість реформування організаційної структури може стати вирішальною у прагненні до досягнення більших успіхів у бізнесі.

Безумовно, будь-яка компанія, незалежно від її розміру, має певну організаційну структуру, яка може бути не формально оформлена, але всі співробітники знають структуру підпорядкування. Основне питання полягає в тому, наскільки ефективно ця структура сприяє досягненню цілей бізнесу, забезпечуючи його мобільність, контрольованість та високу продуктивність.

Періодичні збої у бізнес-процесах можуть свідчити про необхідність діагностики і подальшого вдосконалення організаційної структури. Важливо відзначити, що правильно реорганізована оргструктура може значно підвищити загальну функціональність та ефективність компанії, вносячи значний вклад у її успіх і стабільність [22, с.38].

У бізнес-середовищі досить часто можна спостерігати ситуації, коли при незадовільних результатах роботи, конфліктах, збоях чи простоях ініціюється пошук винних. Відсутність прозорості та чіткої структури підпорядкування часто призводить до того, що співробітники не беруть на себе відповідальність за невдачі, що, у свою чергу, знижує мотивацію до покращення результатів своєї роботи та прагнення досягати більшого. Це негативно впливає на прибутковість бізнесу.

У таких випадках перегляд бізнес-процесів та оптимізація організаційної структури можуть стати ефективним рішенням. Це дозволяє чітко сфокусувати відповідальність та забезпечити рівномірний розподіл функціонального навантаження серед членів команди. Такі зміни здатні швидко позитивно

позначитися на результатах діяльності, а в кінцевому підсумку сприяти збільшенню доходів компанії.

Діагностика бізнес-процесів і організаційної структури компанії допомагає в першу чергу виявити так звані дублі. Це дублюючі один одного функції або того гірше – посади і відділи. Все це тягне за собою значні витрати. Якщо оптимізувати організаційну структуру, дублі і зайві посади зникнуть, що заощадить компанії чималу суму.

Іноді організаційна структура виявляється занадто складною для більшості співробітників. Заплутаність структурних зв'язків та неясність щодо визначення відповідальних осіб для рішення певних питань можуть перешкоджати персоналу в ефективній роботі та створювати дискомфорт на робочому місці. Така ситуація може спричинити формування негативного ставлення до компанії та зниження лояльності співробітників.

Вдосконалення організаційної структури може кардинально змінити ситуацію на користь компанії, дозволяючи персоналу працювати як єдиний, злагоджений механізм. Такі зміни сприятимуть покращенню комунікації, зменшенню кількості конфліктів і спірних ситуацій, а також зроблять бізнес-процеси більш прозорими та систему управління ефективнішою. Зрозуміліші ролі та завдання всередині компанії сприятимуть підвищенню рівня лояльності співробітників [18, с.121-128].

Недоліки у бізнес-процесах та неоптимальна організаційна структура ускладнюють ефективну роботу, створення продуктів високої якості та задоволення потреб клієнтів. Зміни в таких умовах часто впроваджуються повільно і зустрічають значний опір з боку персоналу, що робить бізнес менш гнучким у конкурентній боротьбі. Оптимізація оргструктури може зробити компанію більш мобільною та конкурентоспроможною.

Ще одним значущим перевагою перегляду бізнес-процесів та організаційної структури є можливість оновлення та "омолодження" всієї діяльності підприємства. Цей процес відкриває шлях для відмови від застарілих процедур,

бюрократії та затягнутих процесів, що в свою чергу дозволяє вдихнути нове життя в усі аспекти діяльності компанії. Удосконалення організаційної структури стимулює бізнес до активізації та розвитку, допомагаючи йому адаптуватися та розвиватися відповідно до сучасних вимог і трендів.

Удосконалення організаційної структури підприємства є складним процесом, який вимагає детального аналізу існуючої системи управління та її ефективності. Основна мета таких змін — оптимізація процесів управління та підвищення загальної продуктивності компанії. Процес удосконалення може включати різноманітні підходи та методи, залежно від специфіки діяльності компанії та виявлених потреб.

Першим етапом у процесі удосконалення є аналіз існуючої структури, що включає вивчення організаційних зв'язків, ієрархії управління та розподілу відповідальності між різними підрозділами. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати ключові проблемні зони, такі як зайва бюрократизація, неефективний розподіл ресурсів або недостатнє комунікаційне забезпечення між відділами. Наприклад, компанія виявила, що затримки в процесі прийняття рішень були спричинені множинністю ієрархічних рівнів, через що інформація вимагала надмірного часу для проходження від нижчих до вищих ешелонів управління [20].

На основі здобутих даних розробляється стратегія удосконалення, яка може включати редизайн існуючих процесів, зміну організаційної структури або впровадження нових технологій. Часто це супроводжується введенням гнучкіших форм управління, наприклад, переходом від традиційної ієрархічної структури до матричної або проектно-орієнтованої, що дозволяє ефективніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та краще управляти ресурсами.

Процес удосконалення також може включати розробку програм навчання та розвитку для керівників середньої ланки та співробітників для підвищення їх компетентностей в умовах нової структури. Прикладом може служити компанія, яка впровадила серію тренінгів з лідерства та управління змінами для менеджерів після реорганізації своєї структури.

Однією з технік, що використовується при переході до нової структури, є метод кейс-менеджменту, який включає аналіз конкретних ситуацій (кейсів) та вироблення оптимальних рішень, що налагоджують робочі процеси і підвищують загальну ефективність організації. Завдяки цьому методу, компанія змогла скоротити час на вирішення стандартних задач на 30%, що суттєво збільшило загальну продуктивність роботи.

Крім практичних аспектів, важливо також розглянути юридичні та фінансові наслідки реорганізації організаційної структури. Це може включати оцінку впливу на трудові відносини, внутрішні політики, податкові зобов'язання та інші регуляторні вимоги [21, с.48-51].

Для забезпечення сталості та довготривалого успіху удосконаленої структури важливо забезпечити постійний моніторинг та адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Таке неперервне вдосконалення дозволить організації залишатися конкурентоспроможною та ефективною на довгострокову перспективу.

Отже, удосконалення організаційної структури – це комплексний процес, який вимагає інтегрованого підходу та активної участі всіх рівнів управління. Залучення співробітників до цього процесу та врахування їхніх інтересів і потреб може значно підвищити шанси на успіх впроваджених змін і забезпечити підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ АТ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Приватбанк»

АТ КБ «ПриватБанк» (далі Банк) є універсальним Банком з фокусом на роздрібний сегмент, що активно просуває послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працює в корпоративному секторі.

Банк здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. Станом на 31 грудня 2022 року Банк має 8 філій і 1200 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі (31 грудня 2021: 20 філій і 1 475 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі).

2022 рік став для України в цілому та Банку, зокрема, визначається нападом росії та введенням воєнного стану в Україні з 24.02.22. Економічна ситуація в країні протягом року характеризується розгортанням наслідків воєнного стану, що перш за все виявляється в зростанні інфляційних процесів, падінні ВВП, тиску на валютний ринок [24]

Війна призвела до порушення ланцюгів постачання, скорочення пропозиції окремих товарів, збільшення витрат бізнесу, фізичного руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, а також тимчасової окупації окремих територій. Збереження високих цін на енергоносії та рекордні рівні інфляції в країнах-партнерах також значно посилювали ціновий тиск в Україні. На початку війни третина підприємств зупинила діяльність. Причини цього – фізичні руйнування та тимчасова окупація низки територій кількох областей, високий рівень невизначеності та ризиків, розірвання логістичних і виробничих зв'язків, вимушена масова міграція населення.

З 2 півріччя економічна активність почала поживавлюватися, бізнес та населення поволі адаптувалися до нових умов діяльності. Цьому сприяло також

звільнення північних областей та зменшення кількості регіонів з активними бойовими діями.

В 4 кварталі 2022 року на перше місце серед основних проблем економіки України вийшли перебої з постачанням електроенергії, водо- або теплопостачанням, зумовлені ракетними обстрілами росією критичної інфраструктури країни, що почалися з жовтня. Дефіцит електроенергії обумовив додаткове обмеження економічної активності в країні. Переважна більшість підприємств скоротили виробництво та торгівлю, хоча частина змогла стабілізувати роботу завдяки засобам автономного енергоживлення, зміні годин роботи або отриманню електроенергії під виробничі потреби.

Наразі відновлення економіки України стримується руйнуванням потужностей та бойовими діями, скороченням попиту та зниженням купівельної спроможності домогосподарств, логістичними складнощами, насамперед для металургів, проблемами з електроенергією. Значний від'ємний внесок у зміну реального ВВП 2022 року очікувано має і сільське господарство – як через нижчі показники врожайності цього року, так і значно менші посівні площі.

Падіння ВВП в 2022 році склало -30,4% що є кращим показником, ніж передбачалось за попередніми макро-прогнозами. В умовах високих безпекових ризиків, нижчих врожаїв, проблем в енергетичній інфраструктурі у 2023 році прогнозується, що реальний ВВП зросте лише на 0.3%.

На початку широкомасштабної війни НБУ зафіксував офіційний курс гривні, щоб утримати очікування бізнесу та населення під контролем, а також зберігав облікову ставку незмінною на рівні 10%. Фіксований курс та валютні інтервенції НБУ стали ключовими інструментами забезпечення макрофінансової стабільності. Утім, в міру адаптації економіки до війни та повернення громадян і бізнесу до економічної логіки ухвалення рішень, в червні НБУ повернувся до проведення активної монетарної політики та підвищив облікову ставку на 15 в.п. до 25%. Метою такого кроку був захист гривневих доходів та заощаджень громадян, збільшення привабливості гривневих активів, зниження тиску на валютному ринку і в

результаті посилення спроможності НБУ забезпечувати курсову стабільність і стримувати інфляційні процеси під час війни [24].

В липні 2022 року НБУ здійснив разову корекцію офіційного курсу гривні до долара США та зафіксував його на рівні 36,5686 грн/дол. США. За оцінками Національного банку, корекція обмінного курсу збільшила приплив і відповідно продаж валютної виручки експортерами, мінімізувала спекулятивну складову поведінки учасників ринку та надала змогу стабілізувати курсові очікування. Корекція офіційного курсу гривні мала лише обмежений вплив на прискорення темпів зростання цін, зумовлене насамперед наслідками війни для пропозиції товарів і послуг та вартості логістики, а також динамікою цін на світових товарних ринках. Натомість фіксація офіційного курсу на новому стійкішому рівні надала змогу НБУ зберегти контроль над ціновою динамікою в Україні.

Протягом 2022 року суттєво зросли й інфляційні очікування бізнесу та домогосподарств.

Основними чинниками зростання інфляції є порушення ланцюгів постачання, руйнування виробництв, скорочення пропозиції товарів та послуг, збільшення витрат бізнесу. Ще одним про інфляційним чинником був ефект перенесення на ціни коригування офіційного курсу гривні до долара США. Подальше зростання інфляції у світі теж позначалося на цінах в Україні. Водночас фіксація тарифів на житлово-комунальні послуги і насичення внутрішнього ринку паливом разом зі збереженням його пільгового оподаткування гальмували зростання цін. У результаті впродовж року інфляція зростала високими темпами та сягнула наприкінці року 26,6% рік до року.

В цих умовах банківська система зберігає стабільність.

Обсяг коштів клієнтів у банках зріс, що забезпечувало стабільно високий рівень ліквідності попри воєнні ризики. Невеликий вплив коштів населення у перші два місяці року через інформаційний тиск компенсувався зростанням депозитів у березні. Водночас частка коштів на вимогу оновила максимум.

Після початку повномасштабної війни населення знизило попит на кредити. Натомість помірний попит на кредитні ресурси з боку корпорацій зберігся. Кредитуванню бізнесу сприяла держава, поліпшивши умови участі в урядових програмах, зокрема спрямованих на підтримку агросектору та критично важливого для України бізнесу. Також банки активно підтримували клієнтів, запровадивши на початку війни різноманітні програми кредитних канікул, пільгові ставки та тарифи по продуктах, а при виході із кредитних канікул – програми реструктуризації як для масового сегменту, так і для корпоративних клієнтів. При цьому, фінансовий стан більшості клієнтів та їхні можливості обслуговувати свої зобов'язання, в свою чергу, обумовлюють підвищені кредитні ризики банківської системи та необхідність формування резервів під них. Резерви за кредитними збитками зростатимуть й надалі.

Вартість гривневих ресурсів з другої половини 2022 року поступово зростає, реагуючи на утримання високої облікової ставки з червня. Проте дію трансмісійного механізму суттєво сповільнює значний профіцит ліквідності банківської системи.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення (2020-2022)	+/- %
Обсяги господарської діяльності, млн грн	33,563	35,857	43,686	19,201	78.42%
Процентний дохід, млн грн	33,563	35,857	43,686	19,201	78.42%
Процентні витрати, млн грн	11,943	6,533	3,768	-14,605	-79.49%
Чистий процентний дохід, млн грн	21,620	29,324	39,918	33,806	553.11%

Продовження таблиці 2.1

Чистий процентний дохід після сплати резерву, млн грн	19,811	28,468	24,522		-
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	24,586	35,300	36,974	60,938	-
Витрати на сплату податку, млн грн	25	58	4,474	4,448	17,107%
Чистий прибуток, млн грн	24,561	35,242	32,500	56,490	-
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	22,000	20,500	18,000	-3,400	-15.89%
Середньорічна вартість, млн грн:					
- необоротних активів	242,525	241,238	259,120	85,961	49.64%
- оборотних активів	140,118	159,947	228,529	146,818	179.68%
- основних засобів	5,982	6,159	5,082	1,706	50.53%
Фондовіддача (капіталовіддача)	5.61	5.82	8.60	1.34	18.52%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0.14	0.18	0.17	0.10	131.66%
Продуктивність праці, млн грн	1.62	1.88	1.92	0.70	57.38%
Чиста дохідність банку (чистий спред), %	6.25	7.83	8.03	4.04	101.25%
Рентабельність активів, %	7.16	8.78	6.29	15.64	-
Середня рентабельність активів у галузі, %	2.54	4.09	1.18	6.03	-
Коефіцієнт короткострокової ліквідності, %	92.92	93.76	93.72	-6.04	-6.05%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності [24]

Протягом розглянутого періоду спостерігається зростання обсягів господарської діяльності до 43686 млн грн у 2022 році, що свідчить про значне збільшення господарської активності банку. Відхилення за період становить 19201 млн грн, що відображає позитивну динаміку.

Процентний дохід також показує аналогічну тенденцію зростання, що сигналізує про збільшення прибутковості банку від основної діяльності. Водночас, процентні витрати значно знизилися до 3768 млн грн у 2022 році, що демонструє ефективність управління витратами і підвищення фінансової ефективності.

Чистий процентний дохід, який визначається як різниця між процентними доходами та витратами, показує імпресивне збільшення до 39918 млн грн у 2022 році. Це засвідчує зростання прибутковості основної діяльності банку.

Показники, такі як чистий дохід після сплати резерву на зменшення корисності та чистий прибуток, також відзначають зростання, хоча варто зазначити, що є певні коливання, зумовлені зовнішніми факторами та внутрішнім фінансовим плануванням.

Щодо показників праці, відзначається зниження середньооблікової чисельності працівників, що може відображати оптимізацію персоналу або впровадження більш ефективних технологічних рішень.

На основі річних звітів можна стверджувати, що хоча банківська сфера має свої особливості, такі як невиробничий характер доходів, фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» підкреслюють його фінансову стабільність та ефективність діяльності.

Відповідно, банки мають зацікавленість у зниженні чистого стану шляхом оптимізації своїх витрат та збільшення доходів. Оцінка чистого стану дозволяє банкам підвищувати ефективність своєї діяльності та зменшувати ризики залучення та використання ресурсів. При аналізі фінансово-економічного стану банку було враховано специфіку галузі та проаналізовано тенденції як специфічних показників, зокрема процентних доходів та витрат, а також чисті дохідність банку та прибутки, такі загальних показників фінансової активності, до яких належать показники фондівдачі, продуктивність праці, оборотність оборотних активів тощо.



Рисунок 2.1 - Процентні доходи та витрати АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн. [15].

Як видно з рис. 2, у період 2020-2022 рр.. простежується висхідна тенденція зміни процентних доходів та спадна тенденція зміни процентних витрат. У 2022 р. абсолютне відхилення показників процентних доходів, у порівнянні з показниками 2020 року, становить 19201 млн грн. (+78,42%), що свідчить про збільшення портфеля кредитів та збільшення процентної ставки з кредитування, або збільшення відсотка вкладів клієнтів. Водночас показники процентних витрат скоротились на 14605 млн грн (-79,49%), що вказує на зниження витрат на залучення коштів у депозити та інші джерела фінансування.

За результатами аналізу даних показників, можна зробити висновок про покращення фінансового стану банку.



Рисунок 2.2 – Показники ліквідності та капіталізації капіталу, % [15]

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

З рис. 2.2 простежується незначний спад короткострокової ліквідності, що пов'язано з проблемами зі зменшенням здатності банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами в разі потреби. Стрімкий спад у 2020 році може бути пов'язано зі збільшенням обсягу неповернутих кредитів або зі зниженням обсягу ліквідних активів внаслідок дій з посилення карантинних обмежень під час Covid. У 2021 році простежується стабілізація показника ліквідності. А у 2022 році зниження пов'язане з повномасштабним вторгненням. Зростання рівня капіталізації в аналізований період свідчить про збільшення стійкості банку до різних ризиків та може бути позитивним фактором для довгострокової стійкості банку.



Рисунок 2.3 – Тенденція чистого прибутку, 2017-2022 рр., млн. грн [15]

У ході аналізу фінансово-економічного стану організації було виявлено, банк має позитивну тенденцію до збільшення показників чистого прибутку за період 2020-2022 рр.

Такий ріст забезпечується збільшенням кількості активних користувачів та реорганізацією структури банківської установи. Станом на 2021 рік показник сягає 35242 млн грн, значний відсоток дивідендів з яких (від 60% до 90%) щороку виплачується акціонеру–Державі.

Абсолютний приріст показників за період 2020-2021 рр. становить 59232 млн грн.

Станом на кінець 2022 року чистий дохід становить 32500 млн грн, що на 7,78% менше за показники попереднього року. Дана тенденція вказує на зосередження діяльності банку на прибуткових напрямках діяльності, максимізацію ефективності своєї діяльності та зменшення витрат для стабілізації банку після повномасштабного вторгнення. Подібність кривих змін показників чистого прибутку та капіталізації банку може відображати залежність між цими двома показниками. Так, як криві цих показників прогресують в одному напрямку, це

може означати, що банк успішно збільшує свої прибутки та капіталізацію, що є позитивною тенденцією.

У Банку функціонує постійний підрозділ внутрішнього аудиту, який здійснює незалежну оцінку діяльності всіх захисних ліній і загальну ефективність системи внутрішнього контролю. Підрозділ безпосередньо підпорядковується Наглядовій раді Банку і регулярно звітує про результати своєї діяльності перед нею, а також Наглядова рада моніторить і перевіряє ефективність роботи внутрішнього аудиту.

Функції підрозділу включають аналіз та оцінку процесів банківської діяльності, включно з тими, що мають потенційні ризики, особливо ті, що реалізуються через аутсорсинг. Внутрішній аудит також оцінює адекватність та ефективність систем управління ризиками та внутрішнього контролю, відповідність цих систем до обсягу і характеру операцій банку, а також їх здатність запобігати легалізації кримінальних доходів та фінансуванню тероризму.

Внутрішній аудит перевіряє оцінку достатності капіталу, ліквідності, механізмів захисту активів банку з урахуванням ризиків, правильність ведення бухгалтерського обліку, достовірність фінансової та іншої звітності. Це включає перевірку їх повноти, вчасності та відповідності вимогам регуляторів та органів державної влади [16, с.98-101]

Аудит також здійснює незалежну оцінку системи управління, яку впровадило керівництво банку, оцінює надійність, ефективність та цілісність управління інформаційними системами і процесами, фінансово-господарську діяльність банку, а також план відновлення діяльності банку.

Відповідальність внутрішнього аудиту охоплює також оцінку діяльності підрозділів управління ризиками та комплаєнс, якість звітів про ризики, ідентифікацію випадків перевищення повноважень і конфліктів інтересів. Підрозділ готує та подає звіти та пропозиції Наглядовій раді щодо усунення виявлених порушень.

Банк щорічно залучає незалежну аудиторську компанію для перевірки і підтвердження достовірності фінансової звітності, виконуючи вимоги законодавства України про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність.

2.2 Ідентифікація наявного типу організаційної структури

Розподіл функцій між органами управління в банку відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної системи управління та внутрішнього контролю. В структурі управління банком можна виділити наступні ключові елементи.

1.Акціонер або вищий орган банку здійснює загальне керівництво, сприяє реалізації та забезпеченню захисту прав та законних інтересів акціонера. Єдиним акціонером банку, якому належить сто відсотків акцій, може бути держава в особі Кабінету Міністрів України. Держава через Міністерство фінансів України здійснює власницькі права, що включають здатність впливати на стратегічні рішення та управління банком.

2.Наглядова рада банку виступає як орган стратегічного керівництва, забезпечує контроль за діяльністю правління банку та захищає права акціонера. Наглядова рада також затверджує звіти, представлені правлінням, і відповідає перед вищим органом.

3.Правління банку безпосередньо здійснює керівництво поточною діяльністю банку та є підзвітним наглядовій раді та вищому органу. Правління відповідає за реалізацію стратегічних ініціатив та ефективне адміністрування всіх поточних операцій.

Вищий орган здійснює управління корпоративними правами держави та вирішує питання, що належать до його виключної компетенції, згідно із законодавством та статутом банку. Також вищий орган затверджує основні стратегічні напрямки діяльності банку [12, с.88]

Важливо зазначити, що органи управління банку діють у відповідності з найкращими світовими практиками корпоративного управління. Це означає дотримання принципів Організації економічного розвитку та співробітництва (OECD) щодо корпоративного управління державними підприємствами, а також принципів корпоративного управління для банків, розроблених Базельським комітетом з банківського нагляду, і рекомендацій Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління. Ці принципи застосовуються в міру їх відповідності до імперативних норм чинного законодавства України, що гарантує високий стандарт управління та забезпечення стабільності в банківській системі.

Наглядова рада банку функціонує як колегіальний орган управління, який відіграє центральну роль у забезпеченні стратегічного управління банком. Ця рада також виконує важливі функції контролю та регуляції діяльності Правління з метою забезпечення виконання стратегії розвитку банку. У своїй діяльності Наглядова рада керується Законом України «Про банки і банківську діяльність» та діє в інтересах банку, зокрема, захищаючи права вкладників, кредиторів та держави як акціонера.

Структура, компетенції, порядок роботи, права та обов'язки Наглядової ради, а також вимоги до її членів визначені чинним законодавством України, Статутом банку та Положенням про Наглядову раду банку. Голова Наглядової ради відповідає за організацію роботи ради та ефективність її функціонування, забезпечуючи чіткий розподіл обов'язків між членами ради та ефективний обмін інформацією.

Члени Наглядової ради виконують свої обов'язки добросовісно та чесно, виключно в інтересах банку. Вони зобов'язані не розголошувати банківську таємницю та іншу конфіденційну інформацію, отриману під час виконання своїх обов'язків, та не використовувати її в особистих цілях або на користь третіх осіб [24].

Для ефективного загального керівництва та контролю за фінансово-господарською діяльністю банку, а також належного виконання Наглядовою радою

своїх обов'язків, члени ради повинні відповідати високим стандартам професійної придатності, кваліфікації, освіти, досвіду та ділової репутації. Професійна та кваліфікаційна відповідність членів Наглядової ради перевіряється згідно з вимогами законодавства України та банківського законодавства щодо ділової репутації та професійної придатності.

Наглядова рада щорічно оцінює ефективність власної діяльності, а також діяльність своїх комітетів та кожного члена окремо. Результати оцінки представляються на засіданні Наглядової ради для обговорення та затвердження у формі звіту про оцінку діяльності.

Наглядова рада банку виступає як колегіальний орган управління, який виконує стратегічне управління банком в межах своєї компетенції. Цей орган також здійснює контроль та регуляцію діяльності Правління з метою належного виконання стратегії розвитку банку. Наглядова рада банку може формувати постійні чи тимчасові комітети зі свого складу для підготовки питань до розгляду, що сприяє більш детальному та сфокусованому вивченню специфічних аспектів діяльності банку.

Серед постійних комітетів Наглядової ради є [24]:

- Комітет з питань аудиту, який забезпечує нагляд за фінансовою звітністю та внутрішніми аудитами;

- Комітет з питань ризиків, який відповідає за ідентифікацію, оцінку та управління ризиками;

- Комітет з питань корпоративного управління, винагород та призначень, який розробляє політики управління персоналом та винагород;

- Комітет з питань технологій, даних та інновацій, який фокусується на впровадженні новітніх технологічних рішень;

- Комітет з питань стратегії і трансформації, який розробляє стратегічні ініціативи та наглядає за їхнім виконанням.

Структура, порядок роботи, права, обов'язки та відповідальність комітетів регламентуються Статутом Банку, Положенням про Наглядову раду та специфічними положеннями про кожен комітет.

Правління банку, як виконавчий орган, здійснює поточне управління банком. Воно підзвітне Вищому органу і Наглядовій раді банку та відповідає за організацію виконання їх рішень. Правління банку відповідає за вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю банку, крім питань, які входять до виключної компетенції Вищого органу та Наглядової ради. Положення про Правління встановлює структуру, порядок роботи, права та обов'язки його членів.

Голова Правління керує діяльністю Правління і відповідає за забезпечення його ефективної роботи, відповідно до повноважень, визначених чинним законодавством України, Статутом банку, та іншими внутрішніми нормативними документами. Правління також зобов'язане забезпечити незалежність виконання обов'язків підрозділами внутрішнього контролю.

Правління регулярно звітує перед Наглядовою радою про свою діяльність, дотримуючись порядку та термінів, встановлених Наглядовою радою. Крім того, перевірка професійної придатності та кваліфікації членів Правління відбувається відповідно до вимог законодавства України та банківського законодавства щодо ділової репутації.

Забезпечення функціонування Наглядової ради здійснюється Корпоративним секретарем і Службою Корпоративного секретаря, а також структурним підрозділом Банку, утвореним для технічної підтримки діяльності Наглядової ради, її окремих членів та Корпоративного секретаря.

Корпоративний секретар є посадовою особою Банку та не може бути членом будь-яких органів управління Банку. Корпоративний секретар не рідше одного разу на квартал звітує перед Наглядовою радою про свою роботу [15].

Структура управління АТ «ПриватБанк» характеризується як матрична, що передбачає наявність як вертикальних, так і горизонтальних зв'язків у процесі управління. Вертикальні зв'язки проявляються у відносинах підпорядкування менш

високим рівням керівництва вищим рівням, тоді як горизонтальні зв'язки ілюструють взаємодію між різними підрозділами для виконання проектів та ініціатив.

На рівні міidl-менеджменту в «ПриватБанку» діє система, що включає керівників середньої ланки, які координують роботу між нижчими ланками менеджменту та вищим керівництвом. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні виконання стратегічних ініціатив банку та управління повсякденною діяльністю своїх підрозділів. Лайн-менеджмент, у свою чергу, зосереджений на безпосередньому керівництві виконавчими співробітниками, контролі над виконанням завдань і забезпеченні операційної ефективності на рівні відділів.

Специфіка матричної структури в «ПриватБанку» полягає у тому, що вона дозволяє ефективно управляти ресурсами в умовах, коли банк розширює свою діяльність на нові ринки та розвиває нові продукти. Це забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і здатність швидко адаптуватися до змін на фінансовому ринку. Наприклад, коли банк впроваджує нову банківську послугу, проектні команди з різних відділів можуть ефективно співпрацювати, обмінюючись знаннями та ресурсами для досягнення спільної мети.

Однак матрична структура має свої слабкі сторони, які включають потенційні конфлікти між керівниками проектів та функціональними менеджерами через розмитість повноважень. Відсутність чітко визначених відповідальностей може спричинити проблеми з підпорядкуванням та ухваленням рішень, що ускладнює процес управління і знижує оперативність реакції на виклики.

Для оцінювання ефективності структури управління «ПриватБанку» можна використовувати такі показники, як швидкість прийняття рішень, ступінь задоволеності співробітників, витрати на управління, кількість конфліктів між підрозділами та ефективність реалізації проектів. Ці показники допоможуть зрозуміти, наскільки добре структура відповідає потребам організації та її здатності досягати стратегічних цілей у змінних умовах ринку.

Дані ефективності організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк», представимо у вигляді таблиці.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Значення 2020 року	Значення 2021 року	Значення 2022 року	Опис змін
Швидкість прийняття рішень	3 дні	2 дні	1 день	Покращення на 66.67%
Ступінь задоволеності співробітників	75%	80%	85%	Зростання на 13.33%
Витрати на управління (млн грн)	2.5 млн	2.3 млн	2.0 млн	Зниження на 20%
Кількість конфліктів між підрозділами	10	7	5	Зменшення на 50%
Ефективність реалізації проектів (%)	70%	75%	85%	Зростання ефективності на 21.4%

Джерело: таблиця створена автором

Ця таблиця демонструє результати змін у структурі управління «ПриватБанку» за останні роки, відображаючи покращення в процесах прийняття рішень, задоволеності персоналу, оптимізації витрат на управління, зменшення внутрішніх конфліктів та підвищення ефективності проектного менеджменту.

В організаційній структурі ПриватБанку в 2023 році було здійснено деякі зміни, які відображаються у підходах до управління та корпоративного устрою. ПриватБанк продовжує використовувати матричну структуру управління, що сприяє ефективній взаємодії між різними підрозділами та підтримує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

Керівництво банку включає декілька ключових осіб, що відповідають за різні напрямки діяльності. Зокрема, банк має Голову Правління, який відповідає за стратегічний розвиток, а також членів правління, які керують комплаєнсом, ІТ і операціями, малим та середнім бізнесом, а також роздрібним бізнесом і мережею регіональних відділень.

Один з аспектів корпоративного управління ПриватБанку полягає у використанні засад доброї корпоративної практики, що включають принципи прозорості, відповідальності та ефективності. Банк також акцентує на важливості

внутрішнього аудиту та контролю, що допомагає у підтримці фінансової стабільності та відповідності до регуляторних вимог.

Однак матрична структура може мати і свої слабкості, зокрема можливість конфліктів між менеджерами різних напрямків через перехрещення відповідальності та повноважень. Це може ускладнювати прийняття рішень і вимагати додаткових зусиль для забезпечення чіткої координації та комунікації між підрозділами.

Загалом, зміни в організаційній структурі ПриватБанку спрямовані на забезпечення більшої адаптивності та відповідності до сучасних викликів банківської індустрії.

2.3 Аналіз ефективності наявної організаційної структури АТ «Приватбанк»

Аналіз ефективності організаційної структури АТ «ПриватБанк» вимагає розгляду різних аспектів управлінської практики та їх впливу на загальну продуктивність банку. Важливо розуміти, як структура впливає на здатність банку досягати своїх стратегічних цілей, реагувати на ринкові виклики та виконувати свої повсякденні операції.

Основною особливістю організаційної структури «ПриватБанку» є її чітко визначена ієрархія з чітким розподілом ролей і відповідальності між рівнями управління. Верхівку ієрархії складають Наглядова рада та Вищий орган управління, які відповідають за стратегічне планування і загальне керівництво. Правління, яке очолюється Головою Правління, відповідає за виконавчу діяльність і управління банківськими операціями.

Щодо ефективності цієї структури, слід відзначити, що вона дозволяє забезпечити високий рівень контролю та звітності на всіх рівнях управління.

Розподіл відповідальності забезпечує, що керівництво на кожному рівні має достатньо повноважень для прийняття рішень, які впливають на певні аспекти діяльності банку. Це сприяє операційній ефективності і забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, необхідних для швидкої адаптації до змін у банківському середовищі [5, с.41].

Прикладом ефективності даної структури може слугувати швидке впровадження нових фінансових продуктів та сервісів, які часто виходять на ринок під керівництвом відповідних підрозділів Правління. Комітети, створені в рамках Наглядової ради, такі як Комітет з питань ризиків та Комітет з питань аудиту, сприяють підвищенню прозорості та забезпечують високий рівень контролю за фінансовими операціями, що важливо для забезпечення стабільності банку.

З іншого боку, існує потенціал для покращення в зонах, таких як внутрішнє спілкування та координація між різними відділами і підрозділами. Підвищена бюрократизація внаслідок строгих ієрархічних структур може сповільнювати процеси прийняття рішень і реакцію на ринкові зміни. Це може бути особливо критичним у ситуаціях, що вимагають швидкої адаптації, як-от під час фінансових криз.

Таблиця 2.3 – Показники організаційної ефективності для АТ КБ
«ПриватБанк» за період 2020-2022 років

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Фінансовий результат (млн грн)	24,561	35,242	32,500
Витрати на управління (млн грн)	2,500	2,300	2,000
Продуктивність праці (грн на працівника)	1,600	1,880	1,920
Коефіцієнт оборотності активів (рази)	0.7	0.8	0.85

Джерело: таблиця створена автором

Фінансовий результат показує загальний прибуток банку після вирахування витрат, включаючи податки і витрати на управління. Витрати на управління відображають загальні адміністративні витрати, які включають зарплати співробітників, оренду приміщень та інші офісні витрати. Продуктивність праці вимірюється як дохід, генерований одним співробітником. Коефіцієнт оборотності активів показує, наскільки ефективно банк використовує свої активи для генерації доходу.

Ці показники важливі для оцінки загальної ефективності організаційної структури, оскільки вони вказують на здатність банку оптимізувати витрати, максимізувати продуктивність праці своїх співробітників та ефективно використовувати активи для підвищення доходів.

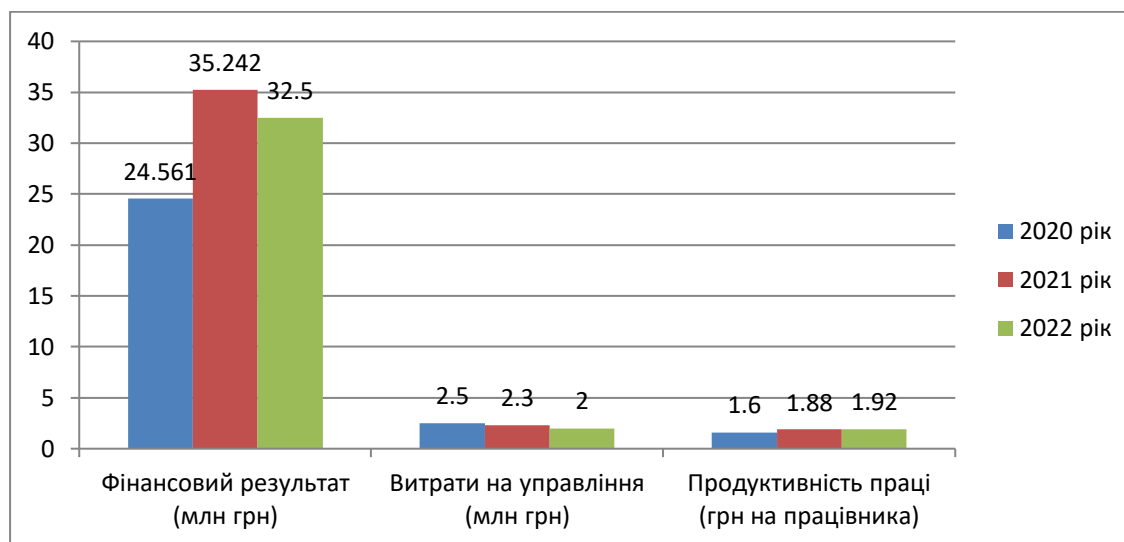


Рисунок 2.3 – Показники організаційної ефективності для АТ КБ «ПриватБанк» за період 2020-2022 років

Джерело: рисунок створено автором

Подальше удосконалення структури може включати збільшення делегування повноважень нижчим рівням управління, що може підвищити оперативність та зменшити часові затримки у впровадженні стратегічних ініціатив. Інтеграція гнучких методик управління проектами та оптимізація внутрішніх комунікацій також можуть сприяти поліпшенню загальної продуктивності.

Загалом, організаційна структура АТ «ПриватБанк» демонструє сильні сторони в стратегічному плануванні та контролі, водночас виявляючи потенціал для покращення в аспектах оперативного управління та адаптивності. Оцінка цих аспектів та реалізація потенційних покращень можуть значно підвищити ефективність діяльності банку у динамічному фінансовому середовищі.

Пріоритетними напрямками діяльності Банку є підвищення якості процесів обслуговування клієнтів з обов'язковим дотриманням вимог законодавства, розвиток кредитування з підтриманням високої якості кредитного портфеля,

вдосконалення та розробка банківських продуктів/послуг, оптимізація інфраструктури [9, с.245]

Однак, у період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки цільові пріоритети Банку, як державного банку України, полягають в першу чергу в активній участі у забезпеченні фінансової стабільності України, підтримці та стабільності функціонування банківського сектору, забезпеченні фінансування пріоритетних галузей економіки та безперебійного функціонування підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури, у тому числі таких, що знаходяться у державній власності.

Як визначено в Основних (стратегічних) напрямках діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки (схвалені розпорядженням Кабінету Міністрів України 7 травня 2022 року) у період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки державні банки повинні забезпечити досягнення наступних стратегічних цілей [10, с.743]:

- забезпечення фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури;
- доступність надання банківських послуг для забезпечення захисту прав споживачів, зокрема в рамках соціального захисту населення за умови відсутності фізичної загрози працівникам банку;
- створення умов для швидкого відновлення надання банківських послуг у повному обсязі та забезпечення функціональності й безперервності роботи банків державного сектору;
- створення, налагодження та підтримання функціонування ефективної системи фізичної безпеки (центрального апарату та відокремлених підрозділів такого банку, в тому числі безпеки працівників банку), безпеки операційних систем, зокрема з використанням хмарних рішень, та кібер-безпеки;
- впровадження заходів, спрямованих на зниження ризиків, у тому числі реалізації можливих загроз, здійснення заходів з безпеки банку, зокрема контроль за ризиками безпеки (у тому числі фізичної, фінансової, кібер-безпеки та безпеки

операційних систем), ліквідації та/або мінімізації наслідків реалізованих загроз та кризових ситуацій;

- безперебійна ефективна робота керівників банку для забезпечення прийняття необхідних управлінських рішень;

- збереження фінансової стійкості банку, виявлення можливих загроз такій стійкості, а також оперативне реагування на загрози фінансової стійкості та/або їх уникнення.

2.4 Розробка пропозицій щодо змін організаційної структури АТ «Приватбанк»

Розробка пропозицій щодо змін організаційної структури АТ «ПриватБанк» передбачає аналіз існуючої моделі управління та ідентифікацію можливих напрямків її оптимізації. Виходячи з аналізу діяльності банку, слід врахувати потребу в підвищенні гнучкості управління, зменшенні бюрократизації, та оптимізації взаємодії між підрозділами.

Реорганізація структури Наглядової ради АТ «ПриватБанк» через консолідацію спеціалізованих комітетів в ширші, багатофункціональні органи може значно вплинути на ефективність управлінських процесів у банку. Зменшення кількості комітетів та злиття їх функцій в більш комплексні одиниці дозволить оптимізувати робочі процеси та зосередити управлінські зусилля.

Наразі багато спеціалізованих комітетів, таких як Комітет з питань аудиту, Комітет з питань ризиків, та інші, займаються окремими аспектами банківської діяльності, що іноді призводить до перекресних розглядів однієї проблеми в різних контекстах. Це може створювати надлишкову роботу та сповільнювати прийняття рішень через необхідність координації між численними комітетами.

Злиття комітетів у більші, інтегровані одиниці може допомогти уникнути цих проблем. Наприклад, створення єдиного Комітету з управління ризиками та аудиту дозволить об'єднати експертизу та ресурси, необхідні для комплексного аналізу фінансової стабільності та внутрішнього контролю. Такий комітет міг би більш ефективно протистояти викликам, що стосуються як зовнішнього аудиту, так і управління внутрішніми ризиками.

Комітет з питань корпоративного управління, винагород та призначень може бути інтегрований із Комітетом з питань технологій, даних та інновацій, створюючи єдиний Комітет з питань стратегії та інновацій. Цей комітет займався б управлінням талантами та технологічними інноваціями, що підвищило б ефективність в реалізації нових бізнес-стратегій та інноваційних проєктів.

Такі зміни не тільки спростять структуру Наглядової ради, але й забезпечать більшу прозорість та відповідальність кожного з її членів. Ефективний обмін інформацією та чіткий розподіл відповідальності сприятимуть кращому управлінню та швидкому вирішенню проблем.

Ключовим аспектом такої реорганізації є належне планування та імплементація, що включає ретельне аналізування поточних потреб банку та потенційних ризиків, які можуть виникнути внаслідок змін. Також важливою є залученість і підтримка всіх зацікавлених сторін, включаючи менеджмент, співробітників та акціонерів, для забезпечення гладкого переходу та адаптації до нової структури [1, с.376].

Поряд з цим, існує необхідність в удосконаленні структури Правління банку. Зокрема, акцент робиться на подальше розширення повноважень керівників середньої ланки, що дозволить знизити навантаження на вище керівництво та покращити оперативність вирішення питань. Така модель сприятиме розподілу відповідальності та підвищенню мотивації менеджерів середньої ланки.

Удосконалення структури Правління АТ «ПриватБанк» шляхом розширення повноважень керівників середньої ланки може мати суттєвий вплив на загальну ефективність управління банком. Цей крок дозволить не тільки знизити

навантаження на вище керівництво, але й забезпечить більш швидке та гнучке рішення операційних питань, що є важливим для динамічного банківського середовища.

Розширення повноважень керівників середньої ланки включає надання їм більшої автономії у прийнятті рішень за певні напрями діяльності. Це може включати самостійне управління бюджетами, прийняття оперативних рішень щодо кредитування, інвестицій, розвитку продуктів, управління персоналом та взаємодії з клієнтами. Наприклад, менеджер середньої ланки відповідальний за кредитний портфель міг би отримати повноваження самостійно оцінювати ризики та затверджувати кредити в межах певних лімітів, що сприятиме швидкості обслуговування клієнтів та реакції на ринкові зміни.

Розподіл відповідальності знімає частину адміністративного тягаря з вищого керівництва, дозволяючи їм зосередитися на стратегічному плануванні та розвитку банку. Замість зайнятості рутинними питаннями, керівники вищої ланки можуть приділити більше уваги аналізу трендів ринку, розробці нових стратегій та пошуку інноваційних рішень для забезпечення конкурентоспроможності банку.

Надання більших повноважень менеджерам середньої ланки також сприятиме підвищенню їх мотивації. Відповідальність і можливість приймати самостійні рішення часто корелюють з вищим рівнем задоволеності роботою, оскільки співробітники відчують більшу вагу своєї ролі в організації та її успіхах. Це, у свою чергу, може вести до зниження текучки кадрів та збільшення продуктивності.

Впровадження таких змін потребує чіткої стратегії та планування. Важливо, щоб перед розширенням повноважень була проведена підготовка та тренінги для менеджерів середньої ланки, щоб забезпечити їх готовність ефективно керувати новими обов'язками. Також критично важливим є забезпечення зворотного зв'язку та моніторинг результатів після впровадження змін, щоб своєчасно коригувати процеси та оптимізувати нову структуру управління.

Для оптимізації внутрішніх процесів можна впровадити систему крос-функціональних команд, які б будуть задіяні у проектах, вимагаючих залучення різних підрозділів. Це створить умови для кращої комунікації між відділами та сприятиме інноваційному підходу до розв'язання завдань.

Впровадження системи крос-функціональних команд є ефективним способом оптимізації внутрішніх процесів у АТ «ПриватБанк». Ця система передбачає формування команд, складених зі співробітників різних підрозділів банку, які працюють над спільними проектами або завданнями. Такий підхід може значно покращити комунікацію між відділами, сприяти обміну знаннями та досвідом, а також стимулювати інноваційний розвиток організації.

Переваги крос-функціональних команд [2, с.197]:

1.Поліпшення комунікації та співпраці між відділами. Команди, що складаються з представників різних спеціалізацій, здатні ефективніше вирішувати складні завдання завдяки різноплановому підходу до аналізу проблеми. Це також допомагає уникнути «вузькопрофільного мислення», що часто обмежує потенціал інновацій.

2.Інновації та креативність. Залучення співробітників з різних функціональних зон сприяє генерації нових ідей. Взаємодія представників різних дисциплін може призвести до відкриття неочікуваних рішень, які можуть бути використані для розвитку нових продуктів або послуг.

3.Швидке вирішення проблем. Крос-функціональні команди можуть оперативно реагувати на виклики, зокрема, в умовах кризи або коли потрібно швидко адаптувати продукти під зміни на ринку. Централізація відповідальності в одній команді здатна знизити час на реалізацію проектів.

Для ефективного впровадження крос-функціональних команд потрібно забезпечити наступне:

-Чітке визначення мети та завдань команд. Кожна команда повинна мати чітко визначену мету і конкретні завдання, для досягнення яких вона створена.

-Підбір учасників. Важливо забезпечити, щоб у команді були представлені всі необхідні навички та досвід, щоб ефективно вирішувати поставлені завдання.

-Підтримка керівництва. Верховне керівництво повинно активно підтримувати діяльність крос-функціональних команд, забезпечуючи їм необхідні ресурси та усуваючи організаційні бар'єри.

-Тренінги та розвиток навичок. Учасники команд можуть потребувати додаткового навчання для розвитку крос-функціональних навичок і знань.

Запровадження такої моделі сприятиме не тільки оптимізації поточних процесів у банку, але й створенню фундаменту для сталого інноваційного розвитку.

Крім того, варто переглянути політику інформаційного обміну в межах банку. Сучасні інформаційні системи, зокрема корпоративні соціальні мережі, можуть виступати в ролі платформ для обміну думками та знаннями між співробітниками, підвищуючи тим самим загальну обізнаність і ефективність діяльності банку.

Важливим аспектом є також вдосконалення системи управління ризиками. Пропонується інтегрувати ризик-менеджмент у всі ключові бізнес-процеси, забезпечуючи таким чином більш системний підхід до ідентифікації, аналізу та управління ризиками на всіх рівнях управління.

Слід відмітити, що розроблені пропозиції потребують детального обговорення та адаптації з урахуванням специфіки діяльності АТ «ПриватБанк». Ефективність запропонованих змін залежатиме від їх впровадження та відслідковування результатів на кожному етапі їх реалізації, з метою подальшого коригування та оптимізації.

На 2023 рік ПриватБанк зберігає матричну організаційну структуру, яка характеризується складною системою взаємозв'язків між різними підрозділами та проектними групами. Ця структура обрана для забезпечення високої гнучкості та сприяння ефективній взаємодії між відділами, що є особливо важливим для великого фінансового інституту з широким спектром послуг.

Особливості матричної структури в «ПриватБанку»:

-Співробітники в матричній структурі «ПриватБанку» підпорядковані одночасно кільком керівникам: проектному та функціональному. Це дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів і спрямовувати зусилля співробітників на вирішення специфічних завдань, одночасно підтримуючи сталість основних бізнес-процесів.

-Матрична структура дозволяє банку швидко реагувати на зміни ринкових умов та потреб клієнтів, організовуючи робочі групи та команди для спеціальних проектів, не порушуючи при цьому роботу традиційних функціональних відділів.

-Завдяки гнучкому перерозподілу ресурсів між проектами та регулярними бізнес-операціями, матрична структура сприяє оптимальному використанню персоналу, фінансів та технологій відповідно до актуальних бізнес-пріоритетів.

-Співробітники, які працюють у крос-функціональних командах, мають кращі можливості для обміну знаннями та краще розуміння різних аспектів діяльності банку. Це сприяє інноваціям та покращує загальні результати компанії.

Незважаючи на переваги, матрична структура може призводити до конфліктів відповідальності між керівниками проектів та функціональними керівниками, що може ускладнити процес прийняття рішень та вимагати додаткових зусиль для забезпечення чіткої координації та комунікації між усіма учасниками.

У 2024 році «ПриватБанк» продовжує вдосконалювати свою матричну структуру, адаптуючи її до поточних потреб бізнесу і зовнішніх викликів, з метою підвищення загальної продуктивності та задоволеності клієнтів.

2.5 Розробка плану заходів щодо впровадження змін організаційної структури АТ «Приватбанк»

Розробка плану заходів для впровадження змін у організаційну структуру АТ «ПриватБанк» передбачає створення комплексного та добре структурованого підходу, який включає ідентифікацію ключових змін, планування ресурсів, визначення часових рамок та розробку стратегій моніторингу та оцінки ефективності змін. Основна мета таких заходів — підвищити оперативність реакції банку на зміни у фінансовому середовищі та забезпечити вищу задоволеність та мотивацію персоналу через оптимізацію структурних одиниць та процесів [10, с.747].

Перш за все, необхідно провести всебічний аналіз існуючої структури управління. Це включає оцінку ефективності всіх організаційних підрозділів банку та ролі, які вони відіграють у загальному бізнес-процесі. Аналіз повинен охоплювати вивчення внутрішніх звітів, інтерв'ю з ключовими співробітниками, а також аналіз робочих процесів на предмет їх ефективності та продуктивності.

Другим кроком є розробка вдосконаленої моделі організаційної структури, яка б відображала потреби банку в адаптивності та інноваційності. Зокрема, слід зосередитись на створенні крос-функціональних команд, здатних швидко реагувати на змінні умови ринку та ефективно виконувати міждисциплінарні проекти. Це передбачає перегляд існуючих відділів і можливе об'єднання деяких з них у більш великі структурні одиниці.

Третій крок полягає в розробці детального плану впровадження нової структури, включаючи чіткий графік заходів, необхідних ресурсів та відповідальних осіб. Важливо також визначити ключові показники ефективності (KPIs), які допоможуть виміряти успішність впровадження змін. План має включати поетапне впровадження змін, щоб забезпечити плавний перехід та мінімізувати можливі збої в роботі банку.

Четвертий крок – організація навчальних програм для персоналу, щоб забезпечити високий рівень розуміння нової структури та необхідних навичок для ефективної роботи в нових умовах. Це може включати тренінги з лідерства для вищого керівництва та спеціалізовані семінари для співробітників середньої ланки.

Останній крок полягає в моніторингу та оцінці впроваджених змін. Необхідно систематично збирати дані та аналізувати їх для визначення, чи досягає нова організаційна структура встановлених цілей. На основі цього аналізу можливе подальше коригування структури та процесів.

Впровадження описаних змін вимагає часу, витрат і зусиль з боку всіх рівнів керівництва, проте стратегічне значення таких заходів для підвищення конкурентоспроможності банку є беззаперечним. Це дозволить банку не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й ефективно розвиватися у майбутньому.

План заходів для впровадження змін у організаційну структуру АТ «ПриватБанк» у вигляді таблиці дозволяє чітко визначити етапи, терміни, відповідальних осіб, а також необхідні ресурси для кожного кроку.

Таблиця 2.5 – План заходів для впровадження змін у організаційну структуру АТ «ПриватБанк»

Етап	Опис діяльності	Відповідальні	Терміни реалізації	Необхідні ресурси
Аналіз поточної структури	Оцінка ефективності підрозділів, інтерв'ю з ключовими співробітниками	HR, Аналітики	Січень 2024	Аналітичні інструменти, звіти
Розробка моделі структури	Формування нових підрозділів, оптимізація існуючих	Вище керівництво	Лютий - Березень 2024	Консультанти з оргрозробки

Продовження таблиці 2.5

Планування впровадження	Підготовка графіку впровадження, визначення ресурсів	Проектний офіс	Квітень 2024	Фінанси, людські ресурси
Навчання та розвиток персоналу	Тренінги для керівників і співробітників	HR, Зовнішні тренери	Травень - Червень 2024	Навчальні матеріали
Моніторинг і оцінка	Відстеження показників ефективності, коригування процесів	Відділ контролю	Липень 2024 - надалі	Системи моніторингу

Джерело: таблиця створена автором

Цей план демонструє послідовний підхід до впровадження структурних змін, дозволяючи відстежувати прогрес і здійснювати необхідні корективи в процесі виконання. Важливо забезпечити взаємодію між усіма учасниками процесу, щоб зміни були ефективними та прийнятними для всього колективу банку.

ВИСНОВКИ

В рамках виконання цієї наукової роботи були реалізовані ключові завдання, спрямовані на аналіз ролі та значення організаційної структури у системі управління сучасними бізнес-організаціями.

Теоретичний аналіз організаційних структур ілюструє їхню фундаментальну роль у забезпеченні ефективності та адаптивності бізнесу в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища. Вивчення організаційних структур допомагає зрозуміти, як компанії організують свою діяльність, реагують на зовнішні виклики та оптимізують внутрішні процеси для досягнення стратегічних цілей.

Поняття та види організаційних структур були систематизовані для кращого розуміння механізмів управління в різних типах організацій. Від класичних ієрархічних до більш гнучких матричних та мережевих структур, кожен тип має свої особливості, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню бізнес-цілей в залежності від конкретного контексту, в якому функціонує організація.

Дослідження взаємозв'язків між організаційною структурою та бізнес-процесами виявило, що гнучкість та масштабованість структури суттєво впливають на оперативність вирішення завдань та швидкість реагування на зміни вимог ринку. Гнучкі структури, як правило, дозволяють організаціям швидше адаптуватися до нових умов і ефективніше керувати ресурсами в динамічних ринкових умовах.

Аналіз факторів, що впливають на формування організаційних структур, показав, що вибір оптимальної структури залежить від багатьох параметрів, включаючи цілі організації, її розмір, ринкове середовище, а також технологічні можливості. Наприклад, стартапи з обмеженим числом співробітників та високим потребам у інноваціях можуть вибрати більш гнучкі, проектно-орієнтовані структури, щоб сприяти швидкому розвитку нових продуктів. Натомість, великі корпорації з розгалуженими операціями можуть віддати перевагу традиційним

ієрархічним структурам, які забезпечують чітке розподілення відповідальності та контролю.

Результативність кожної структури може бути оцінена через ряд критеріїв, включаючи ефективність виконання проектів, задоволеність співробітників, швидкість реакції на ринкові зміни та здатність до інновацій. Важливо, що організації постійно оцінюють і при необхідності коригують свої організаційні структури, щоб залишатися конкурентоспроможними і відповідати зростаючим вимогам ділового світу.

Вивчення сучасних методів удосконалення організаційних структур дозволило ідентифікувати ефективні підходи та інструменти для підвищення гнучкості та адаптивності організаційних систем.

Організаційний аналіз АТ «Приватбанк» продемонстрував специфіку його організаційної структури та ідентифікував ключові аспекти, що вимагають удосконалення для підвищення ефективності управління.

Пропозиції щодо змін у структурі АТ «Приватбанк», розроблені в рамках роботи, передбачає створення комплексного та добре структурованого підходу, який включає ідентифікацію ключових змін, планування ресурсів, визначення часових рамок та розробку стратегій моніторингу та оцінки ефективності змін. Основна мета таких заходів – підвищити оперативність реакції банку на зміни у фінансовому середовищі та забезпечити вищу задоволеність та мотивацію персоналу через оптимізацію структурних одиниць та процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буднік М. М. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством / М. М. Буднік, О. Л. Сорокіна // Бізнес Інформ. - 2014. - № 10. - С. 376-380. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_10_63
2. Варцаба В.І. Товарно-цінова політика як найважливіший маркетинговий інструмент банку (за матеріалами ПАТ «КБ «ПриватБанк»). Інтелект ХХІ. 2018. № 1. С. 197–201.
3. Мінцберг Г. «Структура в кулаці»: побудова ефективної організації/ Пер.з англ.подред.. Ю.Н.Каптуревського. – СПб.: Пітер, 2002. – 512с.
4. Гірняк В. В. Сучасні інструменти маркетингу в продажу банківських продуктів / В. В. Гірняк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 23(2). - С. 55-58. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%282%29__14(дата звернення: 11.05.2024).
5. Гречина К. В. Шляхи удосконалення формування структури організації на прикладі підприємств Запоріжжя: кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник Т. С. Павлюк. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 73 с.
6. Замроз М.В., Даниленко Ю.М. Зовнішні бізнес-комунікації банку як інструмент підтримки репутації в умовах кризи. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/71.pdf(дата звернення: 11.05.2024).
7. Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Карпій О.П. Цінова стратегія та тактика вітчизняних комерційних банків. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 61. С. 44–49.
8. Крапचितов, М. Г. Удосконалення організаційної структури підприємства : дипломна робота ... бакалавра : 076 Підприємництво, торгівля та біржова

діяльність / Крапचितов Максим Григорійович. – Харків : ХНАДУ, 2021. – 80 с. –
URI : <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/4428>

9. Петренко С. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3). – Т. 2. – С. 245–254.

10. Полагнин Д.Д., Катриница К.І. Аналіз сучасного стану та здійснення маркетингу банківськими установами України. Молодий вчений. 2018. № 5(57). С. 743–747.

11. Продіус І. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І. П. Продіус, М. П. Пріступа // Економіка: реалії часу. – 2012. - № 3-4. – С. 17-22.

12. Прудникова І. М. Діагностика якості організаційних структур управління підприємствами: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / І. М. Прудникова. – К., 2017. – 338 с.

13. Семенов А.Г. Дослідження комплексу маркетингових комунікацій підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 422–427.

14. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. – 394 с.

15. Тихонюк, Д. А. Удосконалення організаційної структури підприємства: дипломна робота ... магістра : 051 Економіка / Тихонюк Дарина Андріївна. – Харків: ХНАДУ, 2023. – 89 с.

16. Трегубов О.С., Мережко В.А. Організація маркетингового дослідження банку: обґрунтування необхідності проведення та розробка проєкту. Економіка і організація управління. 2020. № 2(38). С. 98–108.

17. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 389 с.

18. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища / І. В. Черниш, О. С. Школьна // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 5. – С. 121-124.

19. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства / В. В. Чичотка // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5-2(05). – С. 40-45.

20. Шевченко О. С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства / О. С. Шевченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua>.

21. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління корпоративного управління машинобудівного підприємства: дис. на здобуття підприємством // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 44. – С. 48-57.

22. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи / О. В. Щербина // Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2008. – Вип. 10. – С. 30-38. – URI <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/5849>

23. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс : навч. посіб. / О. В. Щербина ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2012. – 229 с. – URI <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/17825>.

24. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк» // <https://privatbank.ua/>

25. 10 Типи організаційних структур компаній. - Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html>

26. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

27. Основні відомості про Приватбанк. <https://privatbank.ua/>

28. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

29. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посіб. Львів: “Новий світ - 2000”, 2006. 388 с.

30. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. №3. Т.1. С.174-178.