

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н, проф. Кузнецова І. О.

“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління комунікаціями в менеджменті банківської системи (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)»

Виконавець:
студент 44 групи ФМОІТ

Бірзул Олександр Вадимович

Науковий керівник:
д.е.н., проф.

Кузнецова Інна Олексіївна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ.....	6
1.1. Поняття, види і форми комунікацій в банківській установі.....	6
1.2. Моделі управління комунікаціями в банківському менеджменті.....	12
1.3. Процес формування комунікацій в системі банківського менеджменту.....	19
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЇЇ ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ "ПРИВАТБАНК").....	25
2.1. Загальна характеристика банківської установи «ПриватБанк».....	25
2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності банківської установи	31
2.3. Аналіз існуючих комунікативних зв'язків у ПриватБанку	37
2.4. Розробка та оцінка економічної ефективності рекомендаційних заходів для вдосконалення комунікаційної системи в банківській установі.....	50
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У наш час банківська сфера постійно змінюється через запровадження новітніх технологій та регулювань у підході до клієнтів. Управління комунікаціями стає важливим для ефективності та адаптації банківської системи до цих змін. Сьогодні комунікація є одним із найважливіших елементів в системі управління, а найдорожчою цінністю для будь-якої організації стає інформація. В той же час, будь-яка економічна система не зможе розвиватись без відновлення культурного, освітнього, наукового потенціалів і в цих процесах комунікативний чинник постає провідною умовою для економічного зростання. З іншого боку, навички ефективних комунікацій відіграють визначну роль і в управлінській діяльності: від вміння переконувати у прийнятті тих чи інших рішень загалом залежить прибутковість діяльності будь-якої організації. Тож, комунікаційний процес – це запорука успішної життєдіяльності будь-якого підприємства і виконання його місії. З посиленням конкуренції в банківській галузі вкрай необхідно підтримувати ефективну комунікацію як механізм конкурентоспроможності. Здатність ефективно комунікувати з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами є ключем для залучення та утримання клієнтів. З появою робіт вітчизняних вчених В. Ф. Іванова, Л. В. Губерського, О. В. Зернецької, Г. Г. Почепцова, С. М. Квіта комунікації отримали широке розповсюдження в різноманітних сферах науки.

Метою дослідження є підвищення конкурентоспроможності банківської установи шляхом вдосконалення її комунікаційної системи на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Відповідно до мети в роботі поставлені такі **завдання**:

- охарактеризувати види і форми комунікацій в банківській установі;
- виокремити моделі управління комунікаціями в банківському менеджменті;
- розробити модель покращення комунікаційних процесів в банківській установі;

- проаналізувати процес формування комунікацій в системі банківського менеджменту;
- провести дослідження основних економічних та фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк»;
- розглянути основні проблеми, що пов'язані з комунікаціями у банку;
- розробити рекомендаційні заходи щодо оптимізації системи управління комунікаціями в АТ КБ «ПриватБанк»;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є АТ КБ «ПриватБанк».

Предмет дослідження. Теоретичні та практичні засади вдосконалення системи управління комунікаціями в банківському менеджменті.

Методи дослідження. У процесі досягнення мети та основних завдань у кваліфікаційній роботі використовувалися наступні методи. Головним методом дослідження є системний, який було використано при комплексному аналізі проблем у комунікативній сфері організації. Також застосовано логічний метод – при побудові логіки й структури дослідження; метод багатокутника конкурентоспроможності – для аналізу рівня конкурентоздатності банківської установи, аналіз коефіцієнтів – для виявлення тенденцій у зміні фінансових показників функціонування досліджуваного підприємства; метод опитування (анкетування) – для виявлення проблем комунікативного плану, що існують в банківській установі; метод аналізу та синтезу – при опрацюванні інформації, розробці власних висновків.

Інформаційна база дослідження складається з різних джерел інформації, зокрема навчально-методична література, наукові публікації вітчизняних науковців з питань управління комунікаціями, статті в періодичних виданнях. Також використана фінансова звітність та внутрішня документація АТ КБ «ПриватБанк» під час проходження виробничої практики. Для організації комунікативного тренінгу як рекомендаційного заходу для оптимізації системи управління комунікаціями було використано пошукове джерело Інтернет.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (44 найменування), додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 71 сторінка, з яких основний зміст викладено на 61 сторінці. У роботі містяться – 10 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ

1.1 Поняття, види і форми комунікацій в банківській установі

Перш за все, розглянемо поняття комунікації більш детальноше. Комунікація – явище досить різнобічне, а її зміст та форми є предметом вивчення багатьох наук соціально-гуманітарного, природничо-наукового і науково-технічного циклів. Вона є необхідною і універсальною умовою життєдіяльності людини та однією з головних умов існування суспільства. Передаючи один одному інформацію, партнери спілкуються між собою, не тільки описуючи та приймаючи емоції, думки, почуття, ідеї та знання, але і впливають на поведінку іншого, здійснюючи певне маніпулювання. Комунікація – процес обміну значущою інформацією між людьми за допомогою символів і знаків, при якому інформація передається послідовно, приймається вибірково у відповідності з певними правилами, незалежно від того, чи призводить цей процес до порозуміння чи ні [1, с. 5].

Тепер доречним буде розібратися у певних особливостях ролі комунікацій в банківських установах. Комунікації відіграють життєво важливу роль у банках, оскільки усі компанії пронизані мережею інформаційних каналів, які служать для збору, вивчення та упорядкування інформації про зовнішнє середовище, і відповідно у зворотньому напрямку - для передачі опрацьованих повідомлень у зовнішню сферу. Наприклад, певний департамент банківської установи надсилає інформацію про конкретні фактори зовнішнього середовища, що мають вплив на банківську діяльність — технологічну, політичну, економічну тощо. Таким чином можна виявити найкритичніші, здатні погіршити конкурентоспроможність організації чинники, після чого банк прагматично та раціонально реагує на такі зовнішні сигнали.

У такий спосіб комунікація виступає інструментом інтеграції банку у зовнішню сферу, надає їй необхідний рівень співпраці з навколишнім простором, без взаємодії з яким буде неможливим або взагалі недоречним повноцінне функціонування банку. Тобто, підводячи проміжний підсумок, можна сказати,

що комунікація в банківській сфері являє собою процес, за допомогою якого відбувається обмін сигналами між передавачами повідомлення, в ролі яких в даному випадку безпосередньо виступають клієнти і приймачами повідомлення, якими являються ксі підрозділи та департаменти банку. І увесь цей процес відбувається із використанням системи кодування-декодування, з метою розуміння бажань та вимог клієнтів банку.

Комунікативна діяльність між клієнтами та підрозділами в банківській установі загалом здійснюється у трьох формах:

1) управління – послідовний вплив комунікатора (клієнта банку) на одержувача інформації (конкретного працівника певного департаменту банку) з метою отримання необхідних йому послуг;

2) спілкування – діалог між учасниками комунікаційного процесу задля розуміння дій, які вимагаються для здійснення певної послуги чи угоди;

3) відтворення – перейняття стилів спілкування, зразків поведінки обох учасників комунікаційного процесу задля чіткого виконання послідовності дій, що в кінцевому результаті повинні призвести до задоволення клієнтських потреб.

Варто додати, що саме завдяки відтворенню з роду в рід передаються такі складові людської культури, як вміння, знання, мова, професійні навички, традиції, звичаї не тільки в банківській, але й усіх сферах життя.

Надзвичайно швидке зростання дослідницького зацікавлення у проблемах інформації та комунікації стало спостерігатися у другій половині ХХ ст. Пов'язане воно було, перш за все, з бурхливим розвитком кібернетики і обчислювальних машин, математичної теорії комунікації і математичного аналізу, а також сучасних електронних систем зв'язку. З появою робіт вітчизняних і зарубіжних вчених А. Н. Колмогорова, У. Р. Ешбі, А. В. Берга, які брали активну участь у розробці питань математичної освіти в університетах та зробили величезний внесок у розвиток освіти, терміни «інформація», «інформаційний обмін», «комунікація» отримали широке розповсюдження в різноманітних сферах науки і доволі швидко отримали статус багатозначних. На

початку 1960-х рр. у зарубіжній соціологічній, філософській та іншій спеціальній науковій літературі налічувалось вже близько сотні визначень «комунікації» [1, с. 5 – 6]. Таким чином, за історію свого існування людство накопичило велике різноманіття підходів до визначення поняття «комунікація», кожне з яких висвітлює його окремий аспект.

Також цікавим є те, що у наш час з'явився окремий науковий термін під назвою «банківська комунікація». Це систематичний процес обміну інформацією та взаємодії всередині банківської установи і між нею та зовнішніми стейкхолдерами, такими як клієнти, партнери, регулятори та інші зацікавлені сторони, що спрямований на досягнення стратегічних цілей банку, підтримання довіри клієнтів, сприяння ефективному функціонуванню установи [2, с. 45 – 46]. Банківська комунікація включає в себе використання різноманітних каналів, таких як публічні виступи, інтернет-сайти, соціальні мережі, прес-релізи, корпоративні документи та інші інструменти для створення позитивного враження від діяльності банку та забезпечення ефективної взаємодії з різними зацікавленими сторонами.

Якщо подивитися на термін «банківська комунікація» очима простої людини, то одразу можна уявити безперервний комунікативний процес між різними учасниками комунікаційної системи банківської установи. Розглянемо декілька яскравих прикладів комунікацій для більш наочного розуміння особливостей такого процесу:

- комунікація між клієнтом банку, який, наприклад, приходить у регіональне відділення і бажає оформити кредит на житло (іпотеку) і відповідним співробітником цього відділення, який займається питаннями оформлення кредитних угод;
- комунікація між Головою Правління банку та Членом Правління з питань комплаєнсу щодо щорічної планової перевірки змісту тексту документів про Санкційну політику банку;
- комунікація між Керівником Дирекції з HR і корпоративного управління та його підлеглим з цього ж департаменту щодо доцільності

запровадження чотирьох додаткових вакансій на посаду діловода Столичного Відділення з метою зменшення великої завантаженості на діловодів, що уже працюють;

- комунікація між співробітниками одного рангу, які радяться щодо розділення платежів на декілька частин задля зменшення суми комісії під час сплати комунальних послуг пенсіонером, який звернувся до відділення банку з проханням допомогти йому в цьому питанні.

Тобто, виходить, що будь-які внутрішні та зовнішні комунікації є дуже важливими для повноцінного функціонування банківської установи, оскільки, розглянувши вищенаведені приклади, одразу стає зрозумілою роль таких комунікацій у забезпеченні життєдіяльності установи, наявності чинників до зростання розміру операційного і чистого прибутку, посіданні банку як фінансової установи серед найперших позицій під час ранжування усіх банківських установ держави, формуванні позитивного іміджу банку серед місцевого населення тощо.

Для повноцінного функціонування банківської установи зазвичай використовують різні засоби, види і форми комунікації. Варто розуміти, що підприємство успішно розвиватиметься лише в тому разі, якщо воно вміє цілеспрямовано використовувати різноманітні види комунікацій, серед яких можна виокремити такі [3, с. 7]:

- а) передача інформації, утримання, інформування (обговорення проблем установи між співробітниками, виступ керівника на нараді тощо);
- б) переконуюча — прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для спеціалістів по роботі з фізичними особами у відділенні, менеджерів, спеціалістів по роботі з корпоративними клієнтами (юридичними особами), консультантів з продажу банківських послуг;
- в) експресивна — виразна, що характеризується експресією — силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч працівників з новим керівником);
- г) паралінгвістична — спілкування за допомогою міміки, виразу очей і посмішки (передача різних відтінків повідомлення, його певного змісту, яка більше

стосується неформальних комунікацій всередині банку);

г) соціально-ритуальна — використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства підлеглих з новим керівником, правила доброзичливості по відношенню до клієнтів-фізичних осіб під час їх обслуговування в регіональному відділенні).

Взагалі, комунікації на підприємстві поділяють на внутрішні та зовнішні. І варто спочатку зупинитися більш детально на внутрішніх комунікаціях.

Внутрішні комунікації – це будь-які комунікації всередині підприємства. Це не лише про формальну політику, стратегії, офіційні розсилки чи наради, але й про всі взаємодії між працівниками підприємства, в тому числі спільне дозвілля, розмови за кавою, підтримку [4, ст. 129].

Слід зазначити, що люди можуть використовувати як вербальні, так і невербальні засоби спілкування. Іноді на підприємстві невербальні повідомлення, які відіграють значну роль у людському спілкуванні, можуть об'єднувати співробітників між собою. Справа в тому, що дуже часто одними словами не можна передати певні емоції, занепокоєння, душевний стан, якщо не скористатись мімікою, певними рухами, виразом обличчя [5, с. 35].

Різноманітні способи комунікації в банківських установах можна поділити на три основні групи: усну, письмову і візуальну. На думку багатьох психологів, у більшості робочих ситуацій, які періодично виникають в банківській сфері, найбільш дієвим є безпосередньо усний контакт, за допомогою якого можна передати усі тонкощі, з'ясувати важливі та делікатні питання і взагалі зрозуміти, які саме потреби виражає людина під час розмови. Тут можна навести наочний приклад комунікації між клієнтом банку і спеціалістом, який обслуговує цього клієнта у відділенні. Згідно з висновками американських дослідників, якщо особа вміє задавати питання, то вірогідність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона ще й вміє чітко робити зауваження, то її розуміння підвищується додатково на 15% [6, с. 13].

Наведемо деякі випадки раціонального використання усної комунікації в банківській установі. Наприклад, коли необхідно передати важливе

повідомлення від одного департаменту до іншого, яке не допускає жодних упущень або дуже відповідальне розпорядження. В той же час не варто забувати, що надто великий наголос на письмову комунікацію може призвести до неточностей в управлінському процесі. Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог щодо подання інформації: правильність, лаконічність, ясність, надійність, повнота.

Зазначені вище види і способи комунікацій, що пов'язані з банківською сферою, не є межею усієї їхньої різноманітності. Так, за спрямованістю на аудиторію банку, тобто клієнтів-фізичних осіб та корпоративних клієнтів (юридичних осіб), комунікації бувають інформуючі, інструктуючі та мотивуючі, які забезпечують інформацією для прийняття управлінських рішень і контроль за їх виконанням [7, с. 24]. Для досягнення певної мети організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, низхідні і горизонтальні комунікації.

Висхідні комунікації, переважно, здійснюються у формі пропозицій, звітів, або пояснювальних та службових записок. Їхньою метою є сповіщення вищого керівництва про те, що відбувається на більш низьких рівнях ієрархічної системи [8, с. 13].

Завдання низхідних комунікацій полягає у тому, щоб анонсувати підлеглих про стратегічні напрямки майбутньої діяльності підприємства, які обговорювалися на рівні вищого керівництва [9, с. 52 – 53].

Яскравим прикладом горизонтальної комунікації може слугувати обмін інформацією між різними департаментами та іншими структурними підрозділами задля досягнення загальних цілей банківської установи. Умовою ефективної реалізації горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо [10, с. 150].

Отже, підводячи короткий підсумок, можемо спостерігати розмаїття комунікацій, які є досить поширеними та важливими в банківській сфері. І в

залежності від конкретної ситуації в банку можуть бути застосовані відповідні типи комунікацій задля досягнення взаємовигідних цілей.

1.2. Моделі управління комунікаціями в банківському менеджменті

Комунікаційний процес в банківській установі — це процес, під час якого два або більше департаментів, підрозділів, відділів обмінюються й усвідомлюють одержану інформацію задля повного забезпечення функціонування банку. Взагалі, будь-яка організація – колектив індивідуумів, що об'єдналися для досягнення спільної мети, якої не можна добитися наодинці. Ефективна організація передбачає правильний розподіл функцій і завдань між підрозділами банку і врегулювання трудових процесів, які сприятимуть досягненню виробничих цілей банку [11, с. 32]. І як раз для того, щоб банківська установа могла працювати на повну потужність, існує чіткий процес формування комунікацій в системі банківського менеджменту, який буде розглянуто нижче.

Робота усіх співробітників банку потребує ефективного обміну інформацією, який здійснюється під час комунікацій. Якщо проігнорувати певні правила передачі інформації, її сутність може бути спотворена чи навіть утрачена. Тому варто обирати такий метод комунікації та комунікаційний канал, які б сприяли гарантуванню найрезультативнішого і найбезпечнішого обміну інформацією в будь-якій банківській ситуації. Згідно з науковими дослідженнями, менеджери від 50 до 90% усього часу витрачають на комунікації. Мабуть, на перший погляд це може здатися дивним, але якщо враховувати, що менеджер займається цим, щоб правильно налагодити процеси планування, мотивації, організації та контролю на підприємстві, усе стає зрозумілим [12, с. 51]. Саме тому, що обмін інформацією міцно вбудований у всі основні види управлінської діяльності, комунікації є процесом, що об'єднує.

Загалом, комунікаційний процес в банківській установі доцільно представити за допомогою певних моделей, які відносяться до загального класу «моделі управління комунікаціями».

Однією з найпоширеніших комунікаційних моделей в банківському менеджменті вважається лінійна модель спілкування американського політолога і дослідника пропаганди Гарольда Ласвелла, яка визначає елементи процесу масової комунікації [13, с. 87]. Ці елементи включають комунікатора (особу-початківця, що організовує та контролює процес), повідомлення (контент), технічні засоби, аудиторію (її кількісні та соціально-психологічні характеристики) та результати (зміни у свідомості аудиторії). Дана модель передбачає відповідну формулу її роз'яснення, яка розкривається у разі відповідей на послідовно поставлені питання: хто? повідомляє що? по якому каналу? кому? з яким ефектом? Для наочного розуміння особливості моделі Ласвелла варто розглянути її основні розділи в більш детальному порядку:

- аналіз управління процесами комунікації: при відповіді на питання «хто?» розглядаються фактори, які розкривають і започатковують сам процес комунікації, тобто в першу чергу в цій ланці повинен бути комунікатор (відправник), який має намір передати далі певну інформацію, кодуючи її за допомогою символів і використовуючи слова, інтонацію, жести (мова тіла), таким чином надаючи інформації гарний «вигляд»;
- аналіз змісту переданих та отриманих повідомлень, тобто відбувається процес, в ході якого одержувач повідомлення перекладає отримані символи в конкретну інформацію і розтлумачує її значення;
- аналіз засобів і каналів, з використанням яких передаються повідомлення: відправник повинен вибрати канал: передача мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеоконференції. Яскравим прикладом відображення таких каналів може стати розсилка запрошення або проведення зібрання невеликих груп для забезпечення розуміння повідомлення і спільного вирішення проблеми;
- аналіз аудиторії (масової, спеціалізованої), що є життєво важливим для результативної комунікації: в залежності від того, як отримувач

розшифрує надану йому інформацію, формується кінцевий результат, заради якого було сформульовано запит (думку) на початковому етапі комунікаційного процесу. А вже на правильність розшифрованої одержувачем інформації впливає його грамотність, розуміння процесів, наявність логіки, у деяких випадках навіть емпатії, що є дуже важливим для банківських установ у сфері встановлення вигідних взаємовідносин з клієнтами;

- аналіз результатів комунікаційного впливу: це вербальні й невербальні повідомлення, які одержувач навмисне чи ненавмисне посилає у відповідь на повідомлення відправника. З іншого боку, зворотний зв'язок слід розуміти як відгук на мовленнєве висловлювання: згода чи незгода, новий виступ, бесіда тощо. Він може мати форму дії: вислухавши мовця, люди діють за його рекомендаціями [14, с. 60].

Для наочного розуміння моделі Ласвелла її можна представити у вигляді схеми, що зображена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Лінійна модель спілкування Гарольда Ласвелла

Основною перевагою моделі Ласвелла стало те, що вона являє собою одночасно і модель дослідження комунікаційного процесу, і розгорнутий план власне комунікативної дії, тобто вона є не тільки моделлю, що відображає

структуру комунікаційного процесу, але і моделлю дослідження цього процесу, його структури та окремих елементів [15, с. 30]. Ця модель досі залишається корисною для побудови будь-якого повідомлення в ЗМІ, так як будь-які інформаційні відомості відповідають на п'ять питань, виділених в даній моделі.

Цікавою для аналізу також може бути і семіотична модель комунікативного акту Романа Якобсона, яка складається з шести компонентів: контекст, адресант, повідомлення, адресат, контакт, код [16, с. 88 – 89]. І кожен із цих компонентів виконує своєрідні функції, які варто розглянути більш детально.

Адресант, який є початковою ланкою в комунікаційному процесі, може самовиражатися за допомогою слів або мови, якою він говорить. У мовленні, як правило, один і той же зміст може бути інтонаційно оформлений так, що стає зрозумілим наше ставлення до нього: схвалення, заперечення, зневага. Важливо тут є те, що інтонації, які виражають певне ставлення, мають бути зрозумілі в кожному середовищі, в тому числі і в банківському. Результатом цього повинно бути однозначне розуміння аудиторією цих інтонацій, а значить і сенсу. Яскравим прикладом може стати ситуація, коли керівник з'ясовує з підлеглим спірні робочі питання і від його інтонації та манери спілкування залежить певний результат дискусії.

Адресат, який є ключовою ланкою в комунікаційному процесі, набуває статусу людини, від якої очікується виконання конкретних дій. З адресатом тісно пов'язані дві наступні функції: конативна функція, яка чітко зосереджена на адресаті (сюди відносяться різні види звернення до нього і наказ), а також фатична (беззмістовна, порожня) функція, яка зорієнтована на підтримку контакту. Це можуть бути розмови в межах типового для даного середовища етикету, де найважливішою стає не новизна інформації, а процес підтримки контакту.

Не менш важливу роль в моделі Якобсона відіграє такий компонент як код, оскільки лише у разі його правильного використання адресат може зрозуміти, що саме від нього вимагається і відповідно має змогу надати зворотний зв'язок. На

практиці, зазвичай, не розуміючи особливості роботи певної послуги або продукту, люди уточнюють її сенс і функціонал і, відповідно, отримують відповідь, яка буває описовою, за допомогою інших слів (синонімів, термінів з інших галузей). Також така відповідь може обмежитись показом самого предмета.

Доволі важливою складовою в моделі Jakobson залишається компонент «повідомлення», який полягає у кодуванні змісту повідомлення у знаковій формі, у передачі в процесі спілкування певної інформації, у відображенні об'єктивної реальності. Звичайно, що спілкування – це не тільки процес передачі інформації, а й сприйняття та розуміння почутого [17, с. 8].

Тож вищенаведену інформацію доцільно підсумувати у вигляді схеми, що відображена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Семіотична модель комунікативного акту Романа Jakobson

Важливим є те, що саме вчений Р. Jakobson основою для своєї моделі використав поняття «мови» та «коду», тому що для неї основним елементом є знак. Модель Jakobson підкреслює важливість ролі мови в комунікації [18, с. 27 – 28]. У сфері послуг, державного управління тощо це може означати необхідність уважно підбирати слова та стиль комунікації, щоб забезпечити оптимальне сприйняття інформації громадськістю.

Також, ознайомившись з особливостями комунікаційного процесу в банківському менеджменті, можна розглянути методи покращення таких комунікацій за допомогою використання моделі STAFF, яка включає сукупність основних рекомендацій, що мають важливе значення при побудові міжособистісних комунікацій або у сфері виконання поставлених завдань та реалізації управлінських функцій. Основні компоненти моделі STAFF складаються з таких факторів:

1. Strategy (S) – розробка чіткої стратегії комунікацій. Це означає процес визначення та формулювання плану дій, спрямованого на ефективне спілкування з різними суб'єктами: клієнтами, персоналом, інвесторами, регуляторами та іншими задіяними сторонами. При цьому така стратегія повинна забезпечувати однорідність, прозорість та взаєморозуміння в банківських комунікаціях.
2. Technologies (T) – використання технологій для покращення комунікацій, що означає впровадження технологічних інновацій, таких як чат-боти, мобільні застосунки, персоналізовані повідомлення, масові розсилки тощо.
3. Analysis (A) – систематичний аналіз та звітність. Це означає запровадження системи постійного аналізу ефективності комунікацій та підготовка регулярних звітів з метою виявлення недоліків та запровадження коригуючих заходів на основі отриманих даних.
4. Functional (F) – створення багатофункціональних каналів комунікацій. В даному випадку мається на увазі, що необхідно визначити різноманітні та ефективні канали для комунікацій з внутрішніми та зовнішніми суб'єктами банківської установи (онлайн, оффлайн, соціальні мережі, чати технічної підтримки, електронна пошта, call-центр, прес-релізи, друковані матеріали тощо). При цьому важливо пам'ятати, що вищезазначені канали повинні забезпечувати прозорість та доступність інформації.
5. Feedback (F) – активне використання засобів зворотного зв'язку. Створення механізмів для збору та аналізу зворотного зв'язку від суб'єктів комунікацій, активне реагування на отримані відгуки та вчасне внесення змін з метою покращення ситуації є запорукою успішного розвитку будь-якої організації [19].

Тож модель STAFF може слугувати яскравим прикладом відображення того, що є ефективні методи покращення комунікаційних процесів в банківських установах. Дану модель доцільно подати у вигляді схеми, що відображена на рис. 1.3.

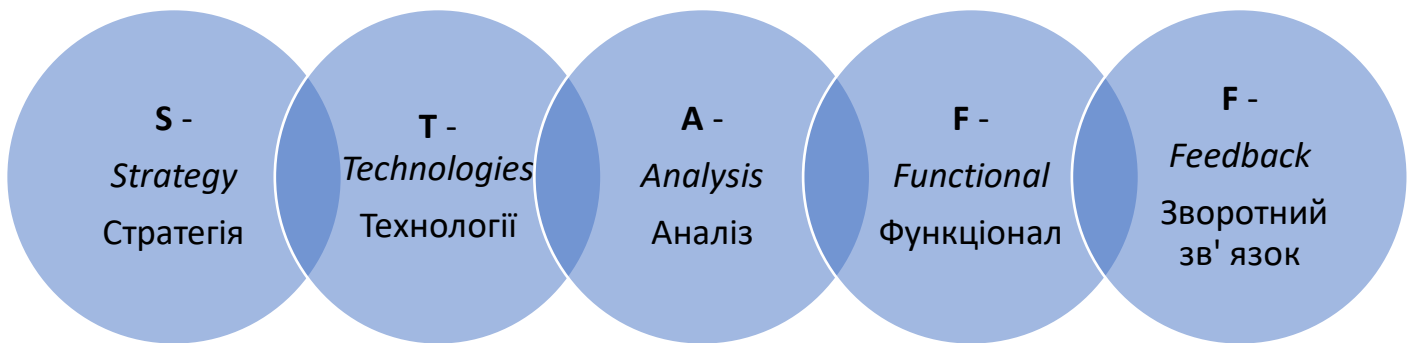


Рис. 1.3. Модель STAFF (джерело: розроблено автором)

Основною перевагою даної моделі можна вважати простоту та зручність у використанні, чіткість та зрозумілість як для внутрішніх, так і зовнішніх суб'єктів комунікацій. Разом з цим вона демонструє достатню ефективність при застосуванні, сприяючи швидкому обміну інформацією та взаємодії між учасниками комунікації. Враховуючи вимоги сьогодення, дана модель демонструє адаптивність під умови, які постійно змінюються.

Описавши особливості трьох вищенаведених моделей, доцільно проаналізувати їхні подібності та відмінності з метою більш глибокого розуміння сутності кожної з них.

Спільною складовою для всіх описаних моделей є наявність зворотного зв'язку, що прямим чином впливає на ефективність використання кожної моделі.

Між моделлю Ласвелла та моделлю STAFF спільним є застосування різноманітних технічних засобів, які є необхідністю в умовах сучасного швидкого технологічного розвитку та глобалізації, сприяючи збільшенню продуктивності та розширенню можливостей взаємодії, а також канали для передачі інформації, такі як електронна пошта, комп'ютерні мережі та мобільні застосунки.

Важливою спільною рисою між моделлю Ласвелла та Якобсона є компонент «повідомлення», від розуміння змісту якого суб'єктом комунікацій залежить забезпечення точної передачі інформації, а отже і кінцевий результат будь-якого процесу.

Що стосується відмінностей між даними моделями, перше, що привертає увагу, це те, що в моделі Ласвелла започатковує процес комунікацій відправник, який одночасно організовує та контролює процес, в той час, коли в моделі STAFF на ініціаторі цього процесу не лежить відповідальність за організацію та його контроль [20].

Не менш важливою є та розбіжність, що в моделі Ласвелла аналізуються повідомлення, що передаються, а в моделі STAFF постійно аналізується безпосередньо ефективність самих комунікацій з метою їх покращення.

На відміну перших двох моделей, модель STAFF приймає до уваги розробку саме стратегії комунікації з формулюванням чіткого плану дій для досягнення конкретних цілей і завдань, сприяючи ефективній взаємодії в будь-якому бізнес-середовищі.

1.3. Процес формування комунікацій в системі банківського менеджменту

Сьогодні банк належить до однієї з тих сфер економіки, які максимально швидко розвиваються та вдосконалюються. Шалений розвиток науково-технічного прогресу, високі темпи інфляції, суворі конкуренція на фоні економічного загострення спричиняють зростання ризиковості банківської діяльності. Тому основною метою керування комерційним банком є пошук способів зменшення ризиків при збереженні необхідного рівня операційного і чистого прибутку для того, щоб запобігти втраті коштів клієнтів банку і підтримувати банківську ліквідність. Для досягнення цієї цілі банківські установи практикують багато способів, прийомів, методів до управління своєю діяльністю, які зв'язані терміном менеджменту.

В даній частині розглянемо побудову зовнішніх комунікацій у банківській установі. Комунікації із зовнішнім середовищем поділяються на [21, с. 59]:

- 1) комунікації з клієнтами (поточними та потенційними), внаслідок яких клієнти отримують інформацію про діяльність банку, його керівництво, фінансові результати, мережу відділень, банкоматів, терміналів самообслуговування, контактні дані тощо. Варто зазначити, що клієнти – найважливіший об’єкт для налагодження комунікацій, адже саме від них залежить кінцевий результат діяльності і прибуток банку;
- 2) комунікації з акціонерами: у відносинах з акціонерами банки проводять чесну політику і неухильно дотримуються певних принципів корпоративного управління, а саме: забезпечення захисту прав та законних інтересів акціонера банку, належний рівень системи стримування та противаг, здійснення Правлінням виваженого, сумлінного та ефективного керівництва поточною діяльністю банку;
- 3) комунікації із засобами масової інформації (ЗМІ): особливу роль у формуванні та підтримці репутації банківських установ відіграють засоби масової інформації, оскільки вони виступають не лише необхідною ланкою передачі інформації, а й зазвичай її фундатором;
- 4) комунікації з конкурентами: середовище, в якому відбувається функціонування банку, пронизане різноманітними зв'язками та взаємостосунками, в тому числі не тільки з клієнтами, але й з іншими банками. Вони будуються на принципах рівності відносин та взаємної поваги. Банки дотримуються лише чесної та сумлінної конкуренції і додержуються правил та стандартів ведення бізнесу, постулатів ділового спілкування;
- 5) комунікації з державними органами: банк дотримується нейтралітету стосовно бізнес-угруповань, політичних партій та об'єднань і здійснює свою діяльність в інтересах клієнтів і держави. Співробітники банку спілкуються з владою та державними органами, не маючи особисту зацікавленість та не застосовуючи неправомірні способи здійснення впливу під час прийняття адміністративних рішень.

Для наочного відображення дану інформацію можна представити у вигляді схеми, що зображена на рис. 1.4.

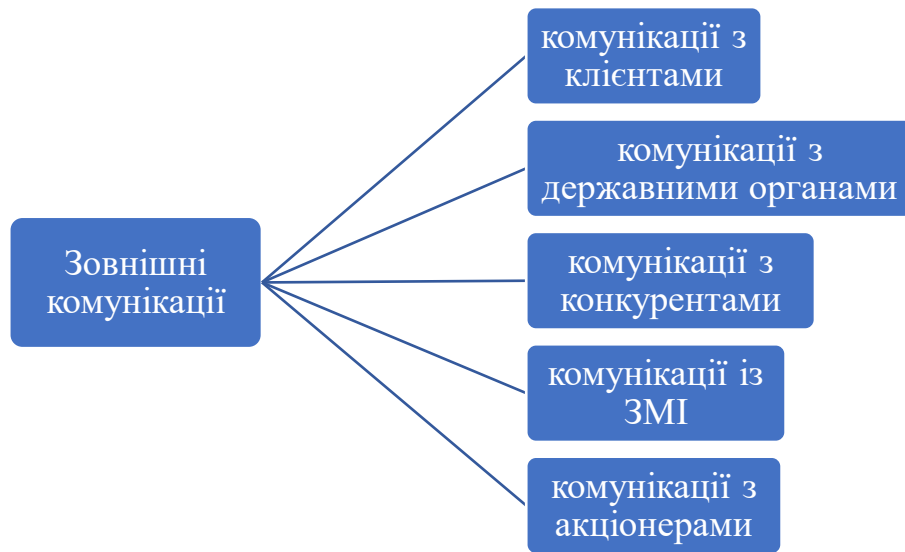


Рис. 1.4. Модель зовнішніх комунікацій в банківському менеджменті
(джерело: розроблено автором)

Проаналізувавши усі канали та особливості комунікацій в банківській установі, варто розглянути чи можуть бути певні недоліки в комунікаційних схемах банківської установи, оскільки, як відомо, не існує жодної великої організації, де б не були хоча б мінімальні бар'єри на шляху до досягнення успіху.

Встановлення ефективних взаємовідносин між зовнішнім і внутрішнім аудитом є важливим заходом щодо створення ефективної системи внутрішнього контролю в банку з підтримки взаємин і обміну різною інформацією між зовнішніми і внутрішніми аудиторами банку. Встановлення тісних контактів між підрозділом внутрішнього аудиту та зовнішніми аудиторами створює сприятливі економічні умови для обміну між ними практичним досвідом проведення перевірок по взаємоузгоджених процедурах проведення банківського контролю [22, с. 5]. Виявлення недоліків в банківській установі є ключовим етапом у забезпеченні ефективності, стійкості та дотриманні вимог законодавства.

На даному етапі доречним буде детально розглянути загальний процес виявлення недоліків, що стосуються сфери комунікацій [23, с. 25 – 27]:

1. відслідковування скарг та відгуків: в кожній банківській установі існує так званий маркетинговий комітет, який займається систематичною обробкою

клієнтських скарг і в залежності від ступеня серйозності кожної скарги направляє її на розгляд іншим департаментам банку. Також даний комітет вивчає та аналізує відгуки клієнтів та співробітників через різні канали зворотного зв'язку і в кінці формує звіт про те, які саме прогалини треба виправити;

2. проведення систематичних аудитів та оглядів: в кожному банку є законодавчо підтверджені положення та правила, які визначають періодичність проведення внутрішніх перевірок в банківській установі. Такі перевірки очолює маркетинговий та PR-комітет, який розробляє та запроваджує окремі канали комунікацій з метою інформування працівниками голови правління банку, керівників філій, членів певних комітетів про можливі порушення вимог законодавства чи внутрішніх процедур банку у сфері фінансів, аудиту, операційних ризиків, управління даними та іншими сферами, які функціонують в банківській установі;

3. подання внутрішніх звітностей задля наочного розуміння поточних проблем: недоліки, виявлені в процесі проведення перевірки банку, повинні знайти відображення у висновку, який міститиме перелік рекомендацій щодо покращення діяльності банку та складається з урахуванням стандартів і методичних прийомів проведення перевірки. У висновку викладаються виявлені недоліки, порушення та зловживання, що характеризують проведення відповідних банківських операцій. Акцентується увага на позитивному досвіді роботи підрозділу, який можна використовувати на інших ділянках в банку. Також викладаються причини, особливо організаційного характеру, які створили умови для здійснення порушень і зловживань, і вносяться пропозиції щодо вжиття заходів для їх усунення. В той же час подається кваліфікована оцінка стану системи внутрішнього контролю відповідного підрозділу банку. Після завершення роботи над звітом проводиться підсумкову нараду з керівництвом підрозділу, який перевірявся. Для прийняття організаційних заходів складений звіт направляється Раді банку та Правлінню банку;

4. розробка та впровадження плану дій для усунення виявлених недоліків в сфері комунікацій: після того, як звіт про перевірку банківського підрозділу було

розглянуто вищим керівництвом, одразу розпочинаються коригувальні заходи задля усунення недоліків;

5. проведення регулярних заходів, тренінгів для розвитку персоналу, що працює в маркетинговому комітеті банку: постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяє покращенню комунікаційних процесів в усьому банку та дає поштовх до виявлення нових можливостей у робочому процесі;

6. впровадження чітких механізмів відповідальності: для того, щоб комунікаційні процеси в банку працювали злагоджено, вище керівництво призначає конкретну особу, що є відповідальною за дотриманням вимог у банківських комунікаціях;

7. запровадження технологічних рішень: вище керівництво може скористатися новітніми комп'ютерними технологіями для автоматизації моніторингу комунікаційних процесів та виявлення відповідних недоліків. Цей процес повинен бути постійним та адаптивним, з урахуванням змін у банківській сфері та регуляторному середовищі [24, с. 136].

Таким чином, розглянувши процес виявлення недоліків в комунікаційних процесах банку, перед нами постає завдання знайти методи покращення комунікацій в банківській установі. І зробити це можна, якщо розглянути етапи управління комунікаціями.

До основних етапів управління комунікаціями в банківському менеджменті належать:

- виявлення і оцінка інформаційних та комунікаційних потреб;
- розробка комунікаційної стратегії;
- реалізація комунікаційної стратегії;
- оцінка ефективності комунікаційних заходів [25, с. 29 – 30].

В процесі першого етапу оцінюються організаційні комунікації, а для цього проводиться аналіз внутрішнього середовища банку, який складається з аналізу цілей, завдань, персоналу, структури, технологій і зовнішнього середовища. В якості рекомендованих методів та інструментів для цього можуть слугувати: стратегічний аналіз, метод експертних оцінок, опитування,

спостереження, SWOT – аналіз тощо. За результатами зібраної інформації здійснюється визначення інформаційних і комунікаційних потреб банку, після чого доцільно перейти до розробки комунікаційної стратегії.

Цей етап представляє собою детальний та комплексний план розвитку комунікацій, спрямований на досягнення стратегічних цілей банку та підтримку його загальної стратегії. Початок даного процесу включає в себе оцінку стратегії, що використовується, якщо така вже існує в банківській установі. У випадку її відсутності відбувається пошук нових стратегій, а якщо план дій вже існує, може відбутися його заміна. Кінцевим кроком на даному етапі є вибір однієї зі знайдених стратегій.

Протягом етапу реалізації комунікаційної стратегії, який складається з декількох ключових елементів, необхідно успішно виконати задумані плани та досягти поставлених цілей через ефективне впровадження комунікаційних заходів. Ці елементи включають в себе певні заходи, такі як визначення цілей і задач, вибір цільової аудиторії, вибір каналів комунікацій, розподіл обов'язків, контроль реалізації комунікаційної стратегії. Реалізація комунікаційної стратегії є важливим кроком, який допомагає банківській установі побудувати ефективні та взаємовигідні відносини з різними зацікавленими сторонами [26, с. 13].

Заключним етапом є оцінка результативності процесу управління комунікаціями, яка визначається кінцевим ефектом від реалізації комплексу заходів в рамках визначеної комунікаційної стратегії. Комунікаційний процес можна вважати результативним, якщо він (за оцінками його учасників) досяг своєї мети та ефективним, коли такого результату досягнуто внаслідок мінімальних витрат ресурсів, а його проведення викликало позитивні соціальні ефекти [27, с. 107].

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЇЇ ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ "ПРИВАТБАНК")

2.1. Загальна характеристика банківської установи «ПриватБанк»

ПриватБанк – найбільший банк України. Ми обслуговуємо понад 20 мільйонів клієнтів. «Нам належить 65% банкоматів, 70% POS-терміналів, 50% розрахунків між українськими установами відбувається через «Приват». До війни у нас було 1400 відділень», – говорить головний операційний директор ПриватБанку Маріуш Качмарек [28]. Займає лідерські позиції з усіх фінансових показників у банківській галузі. Складає близько чверті всієї банківської системи країни, будучи системно важливим та найбільшим ощадним спеціалізованим банком, який обслуговує третину вкладів населення країни. Основна спеціалізація – надання банківських послуг фізичним та юридичним особам. Місія: «Надавати фінансові послуги високої якості, що забезпечить підтримку та посилювати його позиції на ринку в якості провідного роздрібного банку України». Поточний слоган: «Беремо і робимо».

ПриватБанк надає різноманітний спектр послуг, що задовольняють потреби багатьох сегментів населення, починаючи з фізичних осіб і закінчуючи корпоративними клієнтами. Банк створює максимально зручні умови для комфортних відносин між банківською установою та споживачами банківських послуг.

До основних показників діяльності ПриватБанку відносяться наступні показники: загальні активи, резерви за активними операціями банків, високоліквідні активи, кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках, кредити надані клієнтам, кредити, що надані суб'єктам господарювання, кредити, що надані фізичним особам, вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції, власний капітал, зобов'язання, кошти суб'єктів господарювання, кошти фізичних осіб [29, ст. 134 – 135].

Варто зазначити, що для кожної банківської установи, в тому числі і для ПриватБанку, можна провести аналіз її фінансової стійкості за допомогою розрахунку певних показників. Фінансова стійкість банку — це головна умова його існування та активної діяльності. Вона формується під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів і оцінюється за допомогою як окремих показників, так і зведених комплексних показників, які лежать в основі рейтингових оцінок діяльності банків. Метою оцінки фінансового стану банку є його аналіз в оглядовій динаміці для виявлення реальної стійкості банку. Для цього спочатку варто представити числові значення певних фінансових показників, які потім будуть використані для розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості банківської установи. Дані показники наведені у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Вихідні дані ПриватБанку з Окремого звіту про фінансовий стан

Назва показника	Числове значення за 2020 рік, млн грн	Числове значення за 2021 рік, млн грн	Числове значення за 2022 рік, млн грн
1. Грошові кошти та їх еквіваленти	49 911	52 835	96 380
2. Загальна сума активів	382 525	401 296	540 596
3. Загальна сума власного капіталу	52 825	66 615	57 789
4. Загальна сума зобов'язань	329 700	334 681	482 807
5. Загальна сума пасивів	382 525	401 296	540 596
6. Запаси	271 572	52 835	336 132
7. Оборотні активи	370 660	382 195	508 053
8. Поточні зобов'язання (Кошти банків + Кошти клієнтів)	312 710	325 303	472 098

(джерело: додатки)

Варто зробити примітку, що показник під номером 7 «Оборотні активи» включає в себе суму наступних показників: Грошові кошти та їх еквіваленти, Кредити та аванси банкам, Кредити та аванси клієнтам, Інвестиційні папери (за справедливою вартістю через прибуток чи збиток, за справедливою вартістю

через інший сукупний дохід, за амортизованою собівартістю), Поточні податкові активи, Відстрочені податкові активи та Інші фінансові активи. Також показник під номером 6 «Запаси» складається з суми Грошових коштів та їх еквівалентів та Інвестиційних цінних паперів (за справедливою вартістю через прибуток чи збиток, за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, за амортизованою собівартістю).

Таким чином, отримавши вихідні дані з Окремого звіту про фінансовий стан, логічним буде провести розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості банківської установи протягом 2020 – 2022 років. Даний розрахунок доречно представити у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 – 2022 роки

Назва показника	Скорочена назва	Формула розрахунку (в млн грн)	Розрахунок за 2020 рік	Розрахунок за 2021 рік	Розрахунок за 2022 рік
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл}$	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	370 660/ 312 710	382 195/ 325 303	508 053/ 472 098
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	$K_{тл}$	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	(370 660- 271 572)/ 312 710	(382 195- 52 835)/ 325 303	(508 053- 336 132)/ 472 098
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал}$	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	49 911/ 312 710	52 835/ 325 303	96 380/ 472 098
4. Коефіцієнт фінансового важеля	$K_{фв}$	Загальна сума зобов'язань / Загальна сума власного капіталу	329 700/ 52 825	334 681/ 66 615	482 807/ 57 789
5. Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{фа}$	Загальна сума власного капіталу / Загальна сума пасивів	52 825/ 382 525	66 615/ 401 296	57 789/ 540 596
6. Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	$K_{мпк}$	Загальна сума активів / Загальна сума власного капіталу	382 525/ 52 825	401 296/ 66 615	540 596/ 57 789

Отже, розрахувавши усі необхідні для нас показники фінансової діяльності

банку, можна провести певний аналіз, щоб наочно зрозуміти аспекти роботи банку в галузі фінансів. Даний аналіз доречно представити у вигляді таблиці 2.3, який відображає реальне становище фінансової стійкості ПриватБанку станом на останній робочий день 2020, 2021 та 2022 років.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 – 2022 роки

Назва показника	Числове значення показника за 2020 рік	Числове значення показника за 2021 рік	Числове значення показника за 2022 рік	Рекомендоване значення
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,185	1,175	1,076	1 – 3 або > 100%
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,317	1,012	0,364	$\geq 0,5$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,160	0,162	0,204	0,2 – 0,5
4. Коефіцієнт фінансового важеля	6,241	5,024	8,355	10 – 12
5. Коефіцієнт фінансової автономії	0,138	0,166	0,107	$\geq 0,05$
6. Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	7,241	6,024	9,355	8-16

(джерело: власні розрахунки)

Після усіх основних розрахунків варто детально визначити, що означає для діяльності ПриватБанку кожен вищенаведений показник. Доцільним буде зробити це на прикладі 2022 року, для того щоб володіти найактуальнішою інформацією щодо нинішньої роботи банківської установи.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що у 2022 році ПриватБанк був здатний покрити (сплатити) 107,6% своїх поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості. Оскільки значення коефіцієнта поточної ліквідності відповідає рекомендованому, то банківська установа є платоспроможною у середньостроковій перспективі. Іншими словами, показник

демонструє, що в компанії на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 1,08 гривень оборотних коштів.

Коефіцієнт термінової ліквідності свідчить про те, що у 2022 році у ПриватБанку на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 0,36 гривень високоліквідних оборотних активів, тобто даний коефіцієнт не знаходився в межах нормативного значення, що свідчить про недостатність ліквідних оборотних коштів компанії для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Цей показник схожий на показник поточної ліквідності, адже показує рівень платоспроможності компанії. Проте він є більш консервативним і точним, адже дозволяє виключити менш ліквідні оборотні активи.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що у 2022 році компанія мала змогу покрити (сплатити) 20,4% своїх поточних зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів. Простіше кажучи, на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 0,2 гривні грошових коштів та їх еквівалентів. Оскільки значення коефіцієнта абсолютної ліквідності відповідає рекомендованому, то підприємство є платоспроможним у короткостроковій перспективі. Взагалі, це один із найважливіших показників фінансової стійкості, оскільки він відображає частку поточних зобов'язань, яка може бути погашена у найкоротші терміни, у випадку нагальної потреби, непередбачуваних обставин, критичної ситуації.

Коефіцієнт фінансового важеля розкриває здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку. В даному випадку можна спостерігати, що його значення незначно відхиляється від нормованого в бік зменшення (в 1,197 рази), тобто банку варто зайнятися нарощенням рентабельності власного капіталу. Проте тут варто враховувати, що таке нарощення може мати місце лише у випадку, коли економічна рентабельність використання всього інвестованого капіталу більша від середнього рівня фінансових витрат, пов'язаних із залученням позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової автономії характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів, його незалежність від позикових джерел. Відношення власного капіталу до

сукупних активів дає змогу регулювати частину залученого капіталу в формуванні структури капіталу підприємства для зменшення ризику неплатоспроможності. В даному випадку можна спостерігати задовільний стан підприємства у виконанні своїх зовнішніх зобов'язань, оскільки значення даного коефіцієнта є вищим за рекомендоване, тобто банківська установа здатна профінансувати 10,7% активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу є надзвичайно важливим показником який характеризує капітал банку і відображає фінансовий важіль або політику в галузі фінансування, а саме: вибір джерел формування банківського капіталу (боргові зобов'язання чи акціонерний капітал). В даному випадку можемо спостерігати що значення даного коефіцієнта відповідає нормативному, а отже банк повністю використовує свої можливості, отримує достатній дохід та має активність на фінансовому ринку.

Таким чином, розрахувавши і проаналізувавши основні показники фінансової стійкості банку за 2022 рік, можемо зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» є фінансово стійким і стабільним. Майже всі важливі показники знаходяться в нормативних межах, банк працює рентабельно, без збитків. Нормативи банком виконані і знаходяться вище мінімальних, встановлених НБУ, тобто управління АТ КБ «ПриватБанк» є ефективним.

Проте після аналізу поточної фінансової ситуації ПриватБанку варто зазирнути у минулий період роботи банку і проаналізувати такі ж самі показники за 2020 та 2021 роки, щоб виявити відхилення у роботі банку, якщо вони будуть і відслідкувати тенденцію зміни показників протягом цих трьох років.

Коефіцієнт поточної ліквідності складає 1,185 та 1,175 у 2020 та 2021 роках відповідно. Середнє відхилення від значення цього ж показника за 2022 рік (1,076) складає 0,104 в.п., що є незначним для функціонування банківської установи, тобто банк був платоспроможним у середньостроковій перспективі протягом 2020-2022 років.

Коефіцієнт термінової ліквідності складає 0,317 та 1,012 у 2020 та 2021 роках відповідно. Середнє відхилення від значення цього ж показника за 2022

рік (0,364) складає 0,301 в.п. Така ситуація пояснюється тим, що у 2021 році сума запасів банку суттєво зменшилася, що призвело до несвоєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності складає 0,160 та 0,162 у 2020 та 2021 роках відповідно. Середнє відхилення від значення цього ж показника за 2022 рік (0,204) складає -0,043 в.п, тобто у 2022 році ситуація покращилася і підприємство стало більш платоспроможним у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансового важеля складає 6,241 та 5,024 у 2020 та 2021 роках відповідно. У 2022 році цей показник склав 8,355. Цей показник не відповідає рекомендованому значенню в жодному з цих трьох років, тобто банку варто продовжувати шукати шляхи нарощення рентабельності власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової автономії складає 0,138 та 0,166 у 2020 та 2021 роках відповідно. Середнє відхилення від значення цього ж показника за 2022 рік (0,107) складає 0,045 в.п, що є незначним для функціонування банківської установи, тобто протягом 2020 – 2022 років банк був здатен фінансувати свої активи за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу складає 7,241 та 6,024 у 2020 та 2021 роках відповідно. Середнє відхилення від значення цього ж показника за 2022 рік (9,355) складає -2,723 в.п, що можна пояснити значним зростанням загальної суми активів банку у 2022 році. Це свідчить про позитивну тенденцію для функціонування банківської установи у довгостроковій перспективі, оскільки коефіцієнт мультиплікатора капіталу прямо пропорційно пов'язаний з активністю банківської установи на фінансовому ринку.

Таким чином, за допомогою вищерозрахованих показників можна глибоко та детально дослідити фінансовий стан будь-якої банківської установи, в тому числі і ПриватБанку, що дає розуміння загального процесу функціонування банку як окремої фінансової одиниці.

2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності банківської установи

Одним із найголовніших факторів успішного функціонування

ПриватБанку є його підтримання рівня конкурентоспроможності на стабільно високому рівні. Саме тому визначення конкурентоспроможності банку, його стабільності, надійності в порівнянні з іншими банками є дуже важливим як для інвесторів, клієнтів, так і для всього банківського сектору в цілому.

Сучасні умови функціонування банківського ринку свідчать про необхідність розробки і впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, розвитку нових технологій, формування і здійснення конкурентних переваг та стратегій. Стратегії розвитку формуються з урахуванням певної невизначеності, вони є максимально гнучкими і передбачають можливість реалізації банківських ризиків. Нинішній стан розвитку банківського бізнесу супроводжується переломними явищами, які відбуваються як в економічній, так і у фінансовій сферах країни, тому забезпечення конкурентоспроможності банків насамперед ґрунтується на розробці результативних, переконливих повідомлень для клієнтів та працівників. Основні дії банків, що дають змогу представити їхню конкурентоспроможність, полягають у забезпеченні непорушного фінансового розвитку, підтримці наявного банківського бізнесу, плануванні роботи на перспективу [30].

Перед тим, як розпочати конкурентний аналіз ПриватБанку, доцільним буде визначити його двох основних конкурентів, а саме: МоноБанк та ОщадБанк. Для подальшого аналізу були обрані саме ці два конкуренти, оскільки вони мають дещо схожі значення по таким показникам, як: загальний трафік на сайті, канали залучення користувачів (дірект трафік, органічний пошук, платна реклама), кількість call-центрів, вікова структура користувачів [31].

Таким чином, можна ознайомитися з коротким описом діяльності двох конкурентів ПриватБанку.

МоноБанк — це український необанк, що обслуговує понад 7 млн клієнтів. Посідає друге місце в Google Play та друге місце в App Store серед найпопулярніших фінансових застосунків України. Показник щоденно активних користувачів сягає 1,3 млн осіб. Для роботи використовується банківська ліцензія Універсал Банку, що входить до групи ТАС і належить українському

бізнесмену Сергію Тігіпку. У 2018 році був визнаним найкращим українським FinTech-стартапом за версією PaySpace Magazine Awards і «Необанком року» від FinAwards [32].

У свою чергу, ОщадБанк— це український комерційний банк, другий за розмірами активів та посідає друге місце за кількістю відділень після ПриватБанку. Перебуває в державній власності. До процесингу банку підключено понад 60 тис. торговельних POS-терміналів. Ощадбанком емітовано понад 11,5 млн карток (з них понад 6 мільйонів активні), зокрема української платіжної системи «Простір». За даними британського журналу The Banker, у 2014 році Ощадбанк посідав 10-ту позицію в рейтингу найбільших банків Центральної та Східної Європи та 367-му в рейтингу топ-1000 світових банків. За класифікацією НБУ, є одним із 14 системно важливих банків в Україні у 2020 році [33].

Визначивши конкурентів ПриватБанку, варто обрати та проаналізувати самі фактори конкурентоспроможності, що дадуть розуміння який саме із вищенаведених банків є більш конкурентоспроможним порівняно з іншими банківськими установами. Перелік факторів для аналізу та їх короткий опис доцільно представити у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Фактори для конкурентного аналізу ПриватБанку, МоноБанку та ОщадБанку

Назва фактору	Короткий опис фактору
1. Відсоткові ставки за депозитами	Відсоткові ставки, які банки пропонують клієнтам як компенсацію за зберігання грошей на їхніх рахунках чи депозитах
2. Інфраструктура	Сукупність всіх фізичних та технологічних складових, які використовуються для забезпечення функціонування банку та надання фінансових послуг.
3. Інноваційність	Використання новаторських рішень та методів у сфері технологій для покращення функціонування банку, надання клієнтам нових і поліпшених фінансових послуг
4. Частка банку на ринку роздрібних депозитів	Відсоток загального обсягу роздрібних депозитів, які зберігаються в даному банку, у відношенні до загального обсягу роздрібних депозитів на ринку

Продовження табл. 2.4

Назва фактору	Короткий опис фактору
5. Клієнтська база	Сукупність всіх клієнтів, які користуються фінансовими послугами банку
6. Статутний капітал	Сума грошових або матеріальних активів, які банк має у власності і які він вніс у вигляді внесків для створення банку та забезпечення його діяльності
7. Розмір кредитного портфеля	Загальна сума кредитів, які банк надав своїм клієнтам на певний момент часу
8. Кількість номінацій, в яких банк брав участь	Участь банку у різних конкурсах, рейтингах, або інших оцінювальних програмах, де банк може бути визнаний за свої досягнення, продукти чи послуги
9. Чистий прибуток	Остаточний прибуток, який залишається в банку після врахування всіх витрат та обов'язкових виплат.

Таким чином, проаналізувавши суть кожного вищезазначеного фактору, необхідно представити значення кожного з цих факторів, що відображені на таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для конкурентного аналізу банківських установ

Назва фактору	Значення фактору: ПриватБанк	Значення фактору: МоноБанк	Значення фактору: ОщадБанк
1. Відсоткові ставки за депозитами [34]	У гривні до 14% У доларах до 0,01% У євро до 0,01%	У гривні до 15% У доларах до 2,1% У євро до 1,6%	У гривні до 13,25% У доларах до 0,4% У євро до 0,2%
2. Інфраструктура	1 193 відділення, 7 080 банкоматів	Відділення та банкомати відсутні	1 400 відділень, 2 790 банкоматів
3. Інноваційність	FacePay24, платіжний міні-термінал, вхід в банк через QR-код, онлайн-інкасація та інші	Спільна оплата рахунку, нагадування, режим «Інкогніто», видалення картки з невикористовуваних гаманців, вбудовані ігри	Підтвердження платежів за допомогою Touch ID, Face ID
4. Частка банку на ринку роздрібних депозитів	36,11%	6%	17,37%
5. Клієнтська база	19 000 000 осіб	7 000 000 осіб	7 000 000 осіб
6. Статутний капітал	206 059 743 960,00 грн	4 202 671 970,00 грн	49 472 840 000,00 грн
7. Розмір кредитного портфеля	95 637,76 млн грн	31 775,95 млн грн	89 109,02 млн грн

Продовження табл. 2.5

Назва фактору	Значення фактору: ПриватБанк	Значення фактору: МоноБанк	Значення фактору: ОщадБанк
8. Кількість номінацій, в яких банк брав участь	10	9	15
9. Чистий прибуток [35]	37 764,69 млн грн	1 865,69 млн грн	4 752,26 млн грн

Після розгляду вихідних даних, що стосуються аналізу конкурентних переваг трьох банківських установ, доречним буде створити таблицю 2.6, що є допоміжною для подальшої побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня конкурентоспроможності банків-конкурентів

Показник	Коефіцієнт вагомості	ПриватБанк		МоноБанк		ОщадБанк	
		Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка
1. Відсоткові ставки за депозитами	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
2. Інфраструктура	0,1	2	0,2	0	0	3	0,3
3. Інноваційність	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
4. Частка банку на ринку роздрібних депозитів	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
5. Клієнтська база	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
6. Статутний капітал	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
7. Розмір кредитного портфеля	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
8. Кількість номінацій, в яких банк брав участь	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3
9. Чистий прибуток	0,2	3	0,6	1	0,2	2	0,4
Всього	1,00	x	2,5	x	1,4	x	2,3

Дана таблиця побудована на такому принципі: оскільки в цьому випадку разом аналізуються 3 банки, то відповідно рейтинг може варіюватися від 1 до 3, в залежності від значень показників у таблиці 2.5, що є вихідною для цих розрахунків. Загальна сума коефіцієнта вагомості не може перевищувати 1, тому цей коефіцієнт розподіляється відповідно до кількості показників в залежності від ступеня важливості того чи іншого фактора конкурентоспроможності. І наостанок, зважена оцінка розраховується як добуток рейтингу та коефіцієнту вагомості відповідного фактора.

З даної таблиці бачимо, що найбільшу кількість балів набрав ПриватБанк (2,5 балів), після нього йде ОщадБанк (2,3 бали) і замикає цей ланцюжок МоноБанк, який набрав 1,4 бали.

Отже, провівши усі необхідні розрахунки, можна розробити багатокутник конкурентоспроможності для ПриватБанку, що зображений на рис. 2.1.

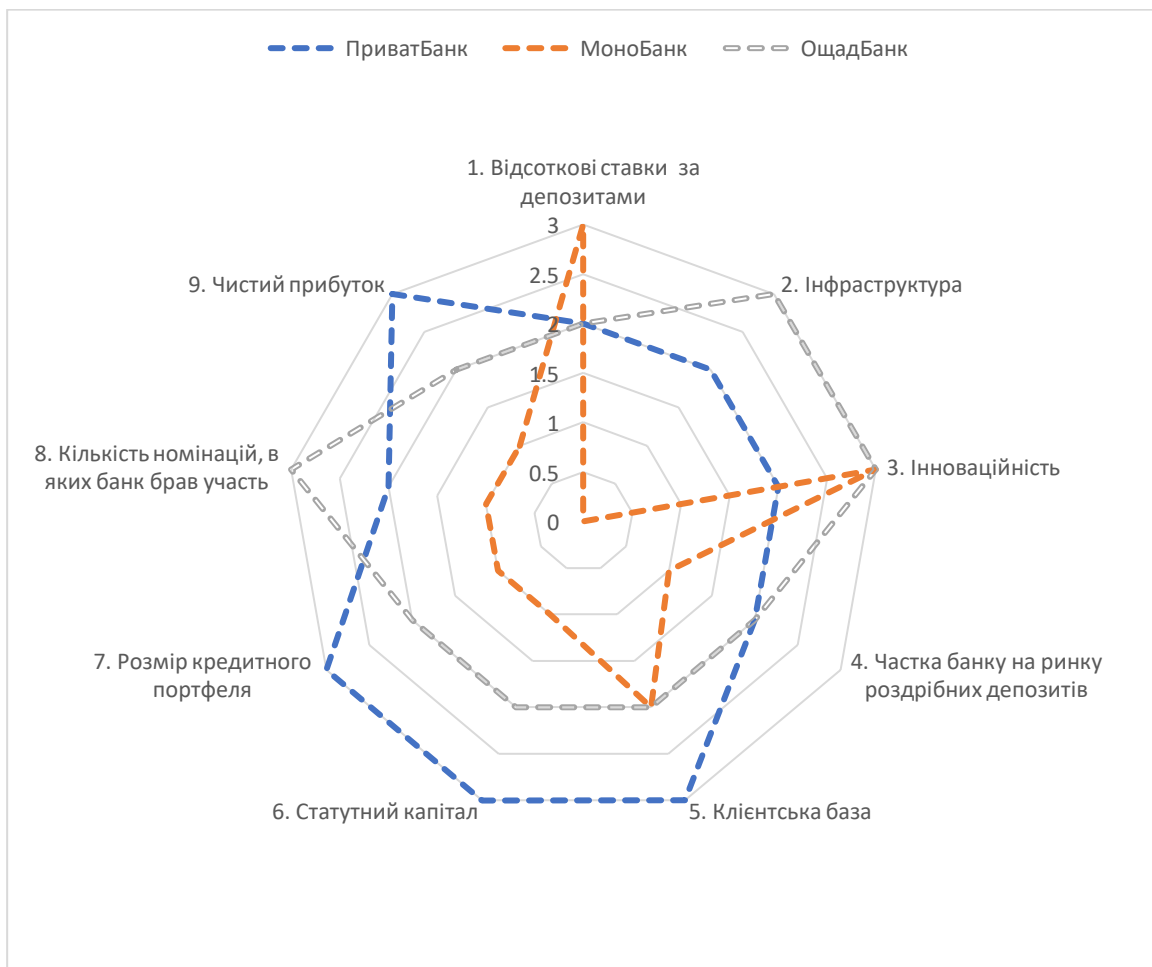


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності ПриватБанку

Проаналізувавши вищенаведений багатокутник конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» продовжує займати лідерські позиції серед своїх основних конкурентів по певним показникам діяльності, що відображені в таблиці 2.3. Таке положення справ можна пояснити наступними факторами успіху: наявність широкого спектру продуктів і послуг, активне впровадження інноваційних технологій, в тому числі технологічно налагоджені внутрішні комунікації всередині банківської установи, високий рівень репутації та довіри, ефективне управління фінансовими та операційними ризиками. Це свідчить про те, що банківська установа впевнено просувається на ринку банківських послуг і має значні тенденції до більш широкого розвитку в майбутньому.

2.3. Аналіз існуючих комунікативних зв'язків у ПриватБанку

З'ясувавши усі особливості успішного просування ПриватБанку на ринку банківських послуг, перед нами постає питання як саме високорозвинені внутрішні комунікаційні зв'язки всередині банку впливають на його успішне функціонування. Взагалі, комунікація між підрозділами та департаментами в ПриватБанку здійснюється через декілька каналів, що надають змогу ефективно передавати інформацію і злагоджувати роботу між різними підрозділами банку. Тож варто розглянути головні засоби і принципи організації комунікаційних процесів, які існують в банківській установі [36, ст. 11]:

- корпоративні заходи: запровадження корпоративних заходів, таких як конференції, семінари, тренінги, сприяє зміцненню комунікацій між співробітниками і підвищує їхню мотивацію. Такі заходи є гарною та доречною практикою для обміну досвідом, спілкування та встановлення контактів між колегами;
- групи проектів: у ПриватБанку для вирішення складних задач і проведення проектів, презентацій для Наглядової Ради, яка крізь призму розгляду та аналізу основних фінансових показників діяльності банку приймає оперативні рішення щодо роботи установи, формуються

спеціальні проектні групи, які об'єднують між собою співробітників з різних комітетів. Такі дії з боку керівництва банку служать обміном досвідом і знаннями між колегами, а також підвищують продуктивність роботи;

- внутрішні розсилки: ПриватБанк постійно розробляє і розповсюджує розсилки всередині банківської установи, які містять важливу інформацію для співробітників всіх підрозділів та департаментів. Що стосується змісту таких розсилок, то це можуть бути повідомлення про оновлення стандартів роботи банку, результати внутрішніх перевірок і аудитів, новини з різних підрозділів банку, внесення змін до банківських Кодексів і Положень. Яскравим прикладом в якості каналу поширення розсилок в ПриватБанку може бути програмний комплекс «Путівник» та «ПриватДок» (назва походить від слова «документи»), який надійно захищений від стороннього проникнення та містить конфіденційну інформацію, якою можуть користуватися лише працівники банку;
- командні наради: для адміністрації банку є дуже важливим той аспект, що співробітники відділів працюють в команді злагоджено і обмінюються потрібною інформацією. У таких випадках проведення командних нарад стає необхідністю, тому вони можуть проводитися як регулярно, так і в разі потреби. Такі наради проходять у форматі спільного обговорення поточних завдань і прийняття колективних рішень;
- корпоративна електронна пошта: даний засіб комунікацій є одним з основних каналів комунікації між департаментами банківської установи. Співробітники підрозділів користуються електронною поштою для спілкування, обміну інформацією, координації робіт і вирішення поточних завдань. Важливим є те, що у ПриватБанку абсолютно кожен співробітник має власний корпоративний акаунт, назва якого завжди складається з імені та прізвища цього працівника. За

словами самих працівників ПриватБанку, для них використання електронної пошти є зручним інструментом для спільної роботи над проектами та обговорення важливих питань.

Отже, в ПриватБанку комунікація між підрозділами заснована на використанні різноманітних інструментів і включає активне спілкування між колегами, встановлення контактів і обмін інформацією.

Проте для того, щоб дослідити реальний стан справ банку в галузі внутрішніх комунікацій між різними департаментами, нами було прийнято рішення провести опитування серед співробітників організації, яке могло б допомогти дізнатися справжню думку працівників і відповідно зробити вірний висновок у цьому питанні.

Взагалі, варто зазначити, що задоволеність працею, її забезпечення, оцінювання та підвищення є важливими питаннями для будь-якого підприємства, тому що задоволений персонал – це гарантія успіху компанії. Оцінка чинників, які позитивно або негативно впливають на ставлення працівників до своєї роботи, є передумовою прийняття зважених управлінських рішень у сфері управління персоналом, підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. Це зумовлює значимість оцінювання та поліпшення рівня задоволеності працею як основного показника ставлення працівників до праці [37, ст. 1].

Існує багато різноманітних методів опитування респондентів, тому вивчивши та проаналізувавши деякі з цих методів, ми дійшли згоди, що найбільш ефективним буде здійснення соціологічного дослідження, яке базується на проведенні анонімного анкетного опитування працівників.

Розвиток новітніх технологій приносить сучасне репрезентування інформації, яка для свого існування включає залучення певних програмних засобів. Відповідно, вигляд у якому подаються дані – це результат використання тієї чи іншої програми. Важливими факторами для системи збирання даних є її існування в онлайн-режимі та надання прямого доступу до заповнення форми, що сприяє швидкому отриманню інформації [38].

Саме тому опитування було здійснено за допомогою Google-форми, яка має дуже зручний інтерфейс і можливість вибору типу відповіді у конструкторі форми, наприклад текстова відповідь, вибір лише однієї правильної відповіді, вибір декількох відповідей, розгорнута відповідь, шкала, сітка, дата, час. Нашими респондентами стали 15 співробітників ПриватБанку: 2 особи із Комітету з питань комплаєнсу та фінансової безпеки, 2 особи із Кредитного комітету, 2 особи із Служби корпоративного секретаря, 2 особи із Комітету з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою, 2 особи із Маркетингового та PR-комітету, 2 особи із Бюджетного комітету та 3 особи із Комітету з питань управління активами та пасивами. Нижче наведено список питань закритого типу, що були розроблені відповідно до Стандартів етики корпоративної соціальної відповідальності [39, ст. 3]. Анкета має назву «Оцінювання рівня задоволеності існуючими внутрішніми зв'язками, що технологічно налагоджені в ПриватБанку».

1. Як Ви оцінюєте доступність технологій для забезпечення внутрішніх зв'язків у ПриватБанку? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – взагалі не доступні;
- 2 – переважно недоступні;
- 3 – майже доступні;
- 4 – цілком доступні.

2. Наскільки ефективними Ви вважаєте внутрішні комунікаційні інструменти та платформи (Google Meet, Google-чат, Gmail тощо) в банку? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – взагалі неефективні;
- 2 – переважно неефективні;
- 3 – майже ефективні;
- 4 – цілком ефективні.

3. Чи відповідають технології внутрішніх зв'язків Вашим потребам у роботі та спілкуванні з колегами? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – взагалі не відповідають;

- 2 – переважно не відповідають;
- 3 – майже відповідають;
- 4 – цілком відповідають.

4. Чи зручно Вам використовувати існуючі комунікаційні канали для координації робочих завдань та спільної роботи? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – взагалі незручно;
- 2 – переважно не зручно;
- 3 – майже зручно;
- 4 – цілком зручно.

5. Чи задоволені Ви рівнем конфіденційності та безпеки інформації при користуванні внутрішніми комунікаційними засобами? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – взагалі незадоволений (на);
- 2 – переважно незадоволений (на);
- 3 – майже задоволений (на);
- 4 – цілком задоволений (на).

6. Наскільки важливими є внутрішні комунікаційні засоби для вашої роботи? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – взагалі не важливими;
- 2 – переважно не важливими;
- 3 – майже важливими;
- 4 – цілком важливими.

7. Як Ви оцінюєте швидкість та ефективність вирішення проблем чи невідповідностей через внутрішні комунікаційні канали? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – взагалі негативно;
- 2 – переважно негативно;
- 3 – майже позитивно;
- 4 – цілком позитивно.

8. Наскільки Ви задоволені відділом, у якому працюєте? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – взагалі незадоволений (на);
- 2 – переважно незадоволений (на);
- 3 – майже задоволений (на);
- 4 – цілком задоволений (на).

9. Які аспекти технологічно налагоджених внутрішніх зв'язків можна покращити в ПриватБанку? Можна обрати декілька відповідей.

- 1 – швидкість роботи Інтернету;
- 2 – швидкість усунення помилок, що виникають під час роботи на корпоративній техніці;
- 3 – швидкість формування звітів, що формуються на запити отримання великих обсягів даних;
- 4 – швидкість завантаження та збереження файлів, що містять великі обсяги даних.

10. Як часто Ви користуєтеся внутрішніми комунікаційними засобами у своїй сфері роботи? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – регулярно протягом робочого дня;
- 2 – декілька разів на день;
- 3 – декілька разів на тиждень;
- 4 – в залежності від виду виконуваної роботи.

11. Чи відчуваєте Ви, що існуючі технології полегшують спільну роботу та обмін інформацією між вами та колегами? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – ні, існуючі технології ніяким чином не полегшують роботу;
- 2 – так, але даний процес потребує певного вдосконалення;
- 3 – так, існуючі технології значно спрощують вирішення робочих питань.

12. На Вашу думку, які саме засоби внутрішнього корпоративного зв'язку є найефективнішими та найзручнішими в банку? Можна обрати декілька відповідей.

- 1 – платформа відеоконференцій Google Meet;

- 2 – Google-чат;
- 3 – електронна пошта Gmail;
- 4 – платформа відеоконференцій Zoom;
- 5 – Skype;
- 6 – засоби внутрішньої телефонії.

13. На Вашу думку, чи потребують негайного вдосконалення внутрішні канали комунікацій у банку? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – ні, внутрішні канали достатньо налагоджені;
- 2 – ні, але можливо потребуватимуть вдосконалення у найближчому майбутньому;
- 3 – так, з використанням поточних комунікаційних каналів виникають певні проблеми.

14. Скільки років Ви працюєте у ПриватБанку? Оберіть лише одну відповідь.

- 1 – більше 5 років;
- 2 – від 3 до 5 років;
- 3 – від 1 до 3 років;
- 4 – менше року.

15. Які види заходів Ви би обрали як працівник банку для покращення внутрішнього комунікативного процесу? Можна обрати декілька відповідей.

- 1 – навчальні тренінги з комунікаційних навичок;
- 2 – семінари щодо ознайомлення з комунікаційним процесом;
- 3 – виїзні зустрічі поза робочим часом;
- 4 – регулярні наради для вирішення робочих питань.

Анкетування було проведено протягом одного робочого тижня. Після цього ми отримали і обробили відповіді на вищенаведені питання у вигляді наступних результатів, що представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати отриманих відповідей на питання № 1 – 8 з анкетування
«Оцінювання рівня задоволеності існуючими внутрішніми зв'язками, що
технологічно налагоджені в ПриватБанку»

Назва питання	Кількість осіб, що відповіли на питання «взагалі не...»	Кількість осіб, що відповіли на питання «переважно не...»	Кількість осіб, що відповіли на питання «майже...»	Кількість осіб, що відповіли на питання «цілком...»
1. Як Ви оцінюєте доступність технологій для забезпечення внутрішніх зв'язків у ПриватБанку?	0	0	0	15
2. Наскільки ефективними Ви вважаєте внутрішні комунікаційні інструменти та платформи (Google Meet, Google-чат, Gmail тощо) в банку?	0	0	3	12
3. Чи відповідають технології внутрішніх зв'язків Вашим потребам у роботі та спілкуванні з колегами?	0	0	2	13
4. Чи зручно Вам використовувати існуючі комунікаційні канали для координації робочих завдань та спільної роботи?	0	0	5	10
5. Чи задоволені Ви рівнем конфіденційності та безпеки інформації при користуванні внутрішніми комунікаційними засобами?	1	0	6	9
6. Наскільки важливими є внутрішні комунікаційні засоби для вашої роботи?	0	1	5	9
7. Як Ви оцінюєте швидкість та ефективність вирішення проблем чи невідповідностей через внутрішні комунікаційні канали?	0	1	4	10
8. Наскільки Ви задоволені відділом, у якому працюєте?	0	1	6	8

Таким чином, обробивши та проаналізувавши отримані відповіді, можна зробити наступний висновок:

- усі опитані особи оцінили доступність технологій для забезпечення внутрішніх зв'язків у ПриватБанку як цілком доступні;

- 12 осіб вважають, що внутрішні комунікаційні інструменти та платформи (Google Meet, Google-чат, Gmail тощо) в банку є цілком ефективними і 3 особи – майже ефективними;
- 13 осіб відповіли, що технології внутрішніх зв'язків цілком відповідають їхнім потребам у роботі та спілкуванні з колегами, 2 особи – майже відповідають;
- 10 осіб відповіли, що їм цілком зручно використовувати існуючі комунікаційні канали для координації робочих завдань та спільної роботи, 5 осіб – майже зручно;
- 9 осіб цілком задоволені рівнем конфіденційності та безпеки інформації при користуванні внутрішніми комунікаційними засобами, 6 осіб – майже задоволені, 1 особа – взагалі незадоволена;
- 9 осіб відповіли, що внутрішні комунікаційні засоби для їхньої роботи є цілком важливими, 5 осіб – майже важливими, 1 особа – переважно не важливими;
- 10 осіб оцінили швидкість та ефективність вирішення проблем чи невідповідностей через внутрішні комунікаційні канали цілком позитивно, 4 особи – майже позитивно, 1 особа – переважно негативно;
- 8 осіб цілком задоволені відділом, у якому працюють, 6 осіб – майже задоволені, 1 особа – переважно не задоволена.

Що стосується обробки питань № 9 – 15, які можуть мати декілька відповідей, то їх доцільно представити у вигляді діаграм, що зображені на рис. 2.2. – 2.8.



Рис. 2.2. Аналіз відповідей на питання № 9 з анкетування

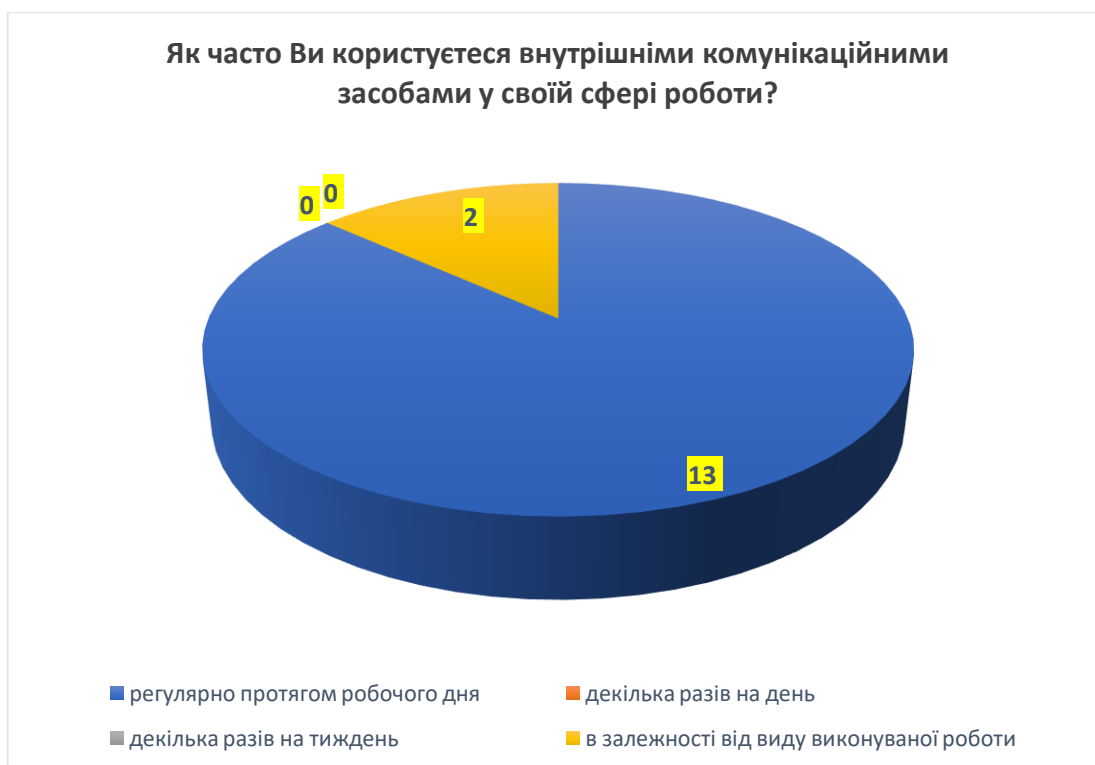


Рис. 2.3. Аналіз відповідей на питання № 10 з анкетування



Рис. 2.4. Аналіз відповідей на питання № 11 з анкетування

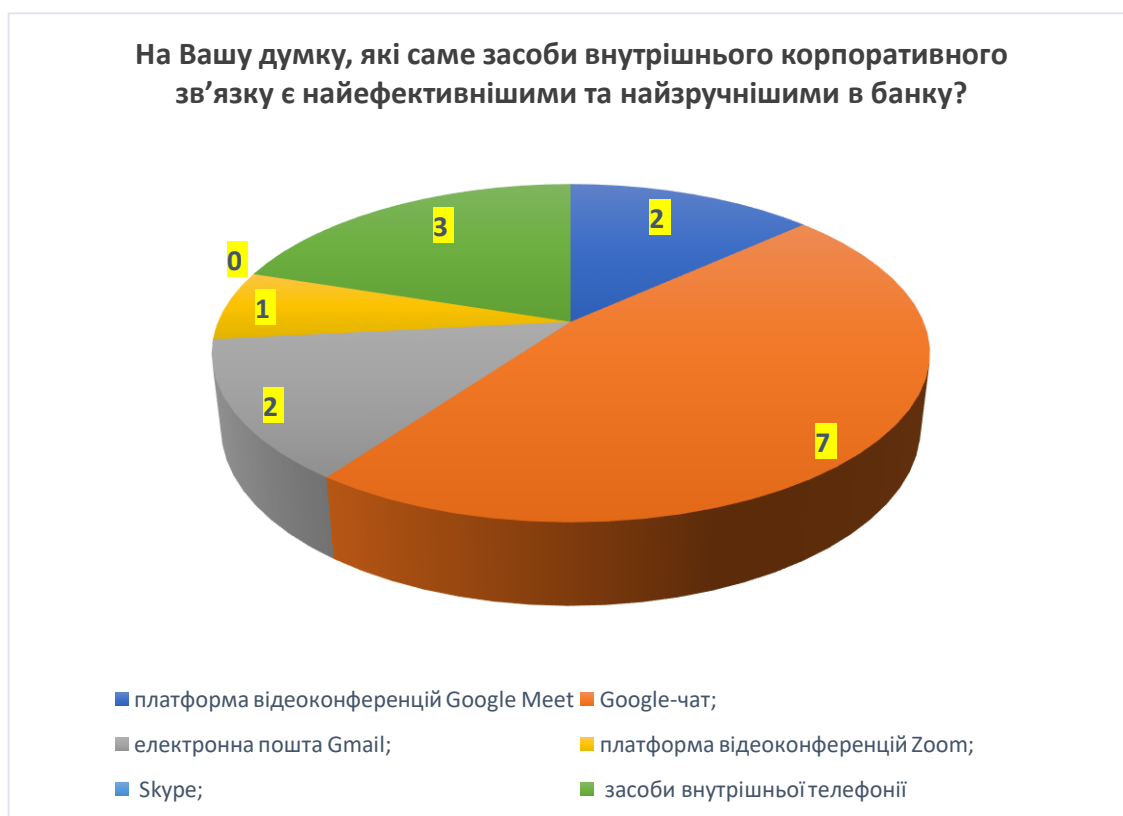


Рис. 2.5. Аналіз відповідей на питання № 12 з анкетування



Рис. 2.6. Аналіз відповідей на питання № 13 з анкетування



Рис. 2.7. Аналіз відповідей на питання № 14 з анкетування



Рис. 2.8. Аналіз відповідей на питання № 15 з анкетування

Таким чином, розглянувши вищенаведені діаграми, можна зробити короткий підсумок з результатів опитування:

- більшість респондентів (10 осіб) вважають, що в банку треба покращувати такий технічний аспект як швидкість роботи Інтернету;
- більшість респондентів (13 осіб) користуються внутрішніми комунікаційними засобами у своїй сфері роботи регулярно протягом робочого дня;
- більшість респондентів (10 осіб) вважають, що існуючі технології значно спрощують вирішення робочих питань;
- більшість респондентів (7 осіб) вважають, що такий засіб внутрішнього корпоративного зв'язку як Google-чат, є найефективнішим та найзручнішим в банку;
- більшість респондентів (11 осіб) відповіли, що внутрішні канали комунікацій у банку достатньо налагоджені;
- більшість респондентів (8 осіб) працюють у ПриватБанку більше 5 років;

- більшість респондентів (7 осіб) хотіли б провести навчальні тренінги з комунікаційних навичок для покращення внутрішнього комунікативного процесу.

Отже, в результаті проведення такого анкетування, яке стосувалося рівня налагоджених внутрішніх комунікаційних зв'язків у ПриватБанку, можна зазначити, що в цілому банківська установа має достатньо налагоджену систему внутрішніх корпоративних зв'язків між працівниками, яка забезпечує безперервне функціонування банку як окремої фінансової одиниці, тобто це свідчить про конкурентоспроможність компанії на ринку банківських послуг.

Проте, як і кожна організація, ПриватБанк має певні проблеми у комунікаційному процесі між співробітниками, про що свідчать слова деяких респондентів відповідно до проведеного опитування. Так, деякі з них зазначили, що комунікаційний процес потребує певного вдосконалення і внутрішні канали комунікацій у банку можливо потребуватимуть вдосконалення у найближчому майбутньому. Також деякі з респондентів зауважили, що такий аспект роботи на технологічному рівні як повільна швидкість роботи Інтернету, помітно впливає на комунікації між співробітниками і тому він потребує подальшого вдосконалення. Ще деякі опитані особи звернули увагу на те, що існуючі технології потребують певного вдосконалення для спільної роботи та обміну інформацією між співробітниками банку.

Тому наостанок перед нами постає завдання розробити рекомендаційні заходи для вдосконалення комунікаційної системи в банківській установі та розрахувати їх економічну ефективність.

2.4. Розробка та оцінка економічної ефективності рекомендаційних заходів для вдосконалення комунікаційної системи в банківській установі

Під час проведення анкетування «Оцінювання рівня задоволеності існуючими внутрішніми зв'язками, що технологічно налагоджені в ПриватБанку» було визначено, що успішна діяльність банківської установи вимагає проведення ефективної комунікаційної політики. Такий крок сприяє

підвищенню взаєморозуміння між співробітниками різних департаментів, згуртованості під час роботи в команді, безперервності функціонування установи як окремої фінансової одиниці і, як наслідок, дає змогу досягти бажаної зворотної реакції [40, ст. 111]. Проте стає очевидним, що проведення банком комунікаційної програми вимагає від нього певних витрат коштів. Як показує досвід, іноді такі витрати не призводять саме до досягнення тих цілей, які ставилися на початковому етапі.

Таким чином, на даному етапі важливо сформулювати певні заходи, які могли б допомогти покращенню комунікативних зв'язків між співробітниками всередині банку. Такі заходи мають бути розроблені на основі опитування співробітників, що було проведено заздалегідь.

Якщо казати в цілому про поліпшення комунікацій між співробітниками для ефективного функціонування банку, то компанія обов'язково повинна час від часу розглядати такі варіанти дій:

- створення нової програми для підвищення кваліфікації робітників;
- стимулювання відкритого спілкування;
- забезпечення доступу до інформації;
- проведення тренінгів та вебінарів з комунікаційних навичок;
- організація внутрішніх заохочень та відзнак;
- розробка плану внутрішніх комунікацій у компанії.

Деякі з вищеперерахованих заходів варто розглянути більш детально.

Наприклад, працівники Департаменту навчання та розвитку освітніх послуг ПриватБанку можуть розробити програму для підвищення комунікативних навичок співробітників в залежності від їхньої посади в тому чи іншому підрозділі. Основними напрямками цього курсу можуть бути організація робочого місця, чітка постановка кваліфікаційних завдань, планування цілей, розподіл обов'язків та емоційне налаштування на роботу. Співробітники ознайомлюються з основними етапами та правилами передачі інформації, особливостями проведенням ділових розмов, методами вирішення конфліктних ситуацій тощо.

Взагалі, варто звернути увагу, що стимулювання відкритого спілкування найбільш яскраво можна проявити під час проведення регулярних зустрічей та нарад між керівництвом та підлеглими, оскільки цей метод не тільки підвищує комунікаційні зв'язки між усіма присутніми, а в цілому роз'яснює поточну ситуацію у фінансовому, операційному, роздрібному секторі тощо. Під час публічних виступів підлеглих на нарадах керівництво банку має змогу оцінити роботу різних підрозділів та окремих працівників для того, щоб побачити загальну результативність діяльності банківської установи.

Також цікавим є план внутрішніх комунікацій, розробкою якого можуть займатися працівники Департаменту управління комунікаціями. Такий план передбачає роботу керівництва щодо покращення взаємовідносин в колективі, його повинен буде знати кожен співробітник. Для його побудови варто визначити наступні аспекти:

- мета (для чого взагалі будується план внутрішніх комунікацій);
- розуміння (чи розуміє колектив один одного та своє керівництво);
- відчуття (чи відчуває робітник свою значущість);
- задача (чи розуміють робітники поставлену задачу);
- вимірювання (яким чином можна відстежувати успіх);
- терміни (які саме терміни поставлені команді);
- відповідальність (чіткий розподіл обов'язків).

Також не можна випускати із зору неформальне спілкування, оскільки колективу потрібно знати один одного не тільки в робочій сфері, а й особистій. Це допомагає персоналу стати міцнішим, тому що таким чином вибудовуються певні «робочі» стосунки, які можуть позитивно впливати на продуктивність виконання обов'язків в цілому, хоча іноді з таких особистих відносин можуть виникати конфлікти.

Що стосується організації внутрішніх заохочень та відзнак, то це також може мати значний вплив на комунікації в банку, оскільки даний метод передбачає запровадження системи внутрішніх заохочень і нагород за високий рівень комунікації та внесок у розвиток внутрішнього спілкування. А як відомо,

такі заохочення стимулюють більшість працівників до самовдосконалення та підвищення ефективності виконання своїх безпосередніх обов'язків.

Якщо говорити про такий внутрішньобанківський аспект діяльності як забезпечення доступу до інформації, то він полягає у здійсненні найпростішого доступу до всієї необхідної інформації через внутрішню базу даних або систему управління документами. Такий доступ може значно полегшити роботу працівників, оскільки це знімає навантаження на внутрішню комунікаційну систему банку. Для наочного розуміння даного аспекту, можна змодельовати наступну ситуацію: на гарячу лінію банку звернувся клієнт, у якого шахраї почали списувати по частинам кошти з банківської картки. Працівник, який займається обслуговуванням клієнтів у режимі телефонних дзвінків, повинен тимчасово заблокувати картку клієнта для унеможливлення подальшого списання коштів, що залишаються на рахунку. Така операція містить в собі певну послідовність дій, яка ще й може змінюватися в залежності від типу шахрайства. А працівник гарячої лінії може обслуговувати величезну кількість запитів і звичайно ж, стає очевидним, що запам'ятати усі необхідні дії стає складно. Тому для полегшення роботи таких працівників є змога створювати інструкції, де буде чітко прописані усі етапи виконання тієї чи іншої банківської операції.

Крім того, варто зауважити важливу роль проведення тренінгів та вебінарів з комунікаційних навичок, оскільки такі заходи допоможуть співробітникам оволодіти ефективними методами спілкування, розумінням внутрішніх процесів та виявленням кращих практик взаємодії з колегами. Як показує досвід, тренінги та вебінари створюють можливість для обміну досвідом, вивчення нових підходів до комунікацій та підвищення професійних компетенцій. Це сприяє підвищенню продуктивності роботи та зміцненню внутрішньої згуртованості колективу.

Якщо згадати результати опитування, що було проведене серед працівників ПриватБанку, то варто звернути на питання щодо заходів, які би обрали працівники банку для покращення внутрішнього комунікативного

процесу. Більшість респондентів зазначили, що вони хотіли б відвідати навчальні тренінги з комунікаційних навичок.

Отже, було вирішено, що проведення тренінгів та вебінарів з комунікаційних навичок є найбільш ефективним, виходячи з аналізу внутрішньої комунікаційної системи ПриватБанку та результатів опитування співробітників щодо рівня задоволеності існуючими внутрішніми зв'язками. Тому варто підшукати можливі локації проведення таких заходів та розрахувати витрати, які можуть бути понесені.

Скориставшись мережею Інтернет, було знайдено можливе місце, де можна зібрати співробітників і проводити необхідні вебінари та тренінги [41] (<https://banquet.com.ua/ua/services/business-events>). Цим місцем може стати банкетний будинок «Ренесанс», що розташований в м. Одеса. Як зазначено на офіційному сайті даного закладу, до використання пропонуються 5 залів місткістю від 20 до 1 000 чоловік з мікрофонами, проекторами і всім необхідним для проведення заходів будь-якої складності: від бізнес-переговорів до масштабних самітів. Заклад пропонує декілька тематичних залів в залежності від типу заходу, який планується проводити. Уважно вивчивши усі зали, було вирішено, що найбільш прийнятним варіантом буде зал під назвою « Оливковий зал», який виконаний у витонченій колірній гамі і з аристократичним інтер'єром, а також вміщує до 1 000 гостей. Тож ми ознайомилися з відгуками від попередніх клієнтів і більшість з них були позитивними, наприклад: «Світло і атмосфера спонукає до спілкування і прекрасного проведення часу». Оснащення залу складається з професійного звукового, світлового та проекційного обладнання, що ідеально підходить для проведення комунікаційного тренінгу.

На даний захід планується запросити 400 співробітників, що входять до складу Південного макрорегіонального управління з головним офісом у м. Одеса. Загальна чисельність співробітників, що дислокуються в Одеському регіоні, складає 690 осіб. Це співробітники, що працюють у різних підрозділах, наприклад Управління середнього бізнесу, Департамент роздрібного бізнесу,

Департамент масового бізнесу (включає в себе Відділ малого бізнесу та Відділ торгового еквайрингу).

Що стосується вартості проведення такого заходу, то він включатиме наступні витрати, які доречно відобразити у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Кошторис витрат на тренінг з комунікаційних навичок

№	Стаття витрат	Одиниці вимірювання	Кількість	Ціна за од., грн	Вартість, грн
1	Оренда приміщення	год	10	700,00	7 000,00
2	Оренда обладнання (мікрофон та мультимедійний проектор)	год	10	520,00	5 200,00
3	Кава-брейк (гарніри та напої)	чол	400	100,00	40 000,00
4	Обслуговування гостей (1+2+3)	чол	400	+10% від усієї вартості	5 220,00
5	Заробітна плата коучера (організатора тренінгу)	чол/год	400/9	більше 100 чол – 1 150 грн/год	10 350,00
Разом	х	х	х	х	69 570,00

Проведемо проміжний розрахунок вартості можливого заходу: $7\,000,00 + 5\,200,00 + 100,00 \cdot 400$ осіб = 52 200,00 грн. Тепер можна розрахувати загальну суму заходу з урахуванням відсотка обслуговування гостей: $52\,200,00 + 5\,220,00 = 57\,420,00$ грн. Отже, загальна сума витрат на усю підготовку до заходу обійдеться приблизно у 70 000 грн.

Варто зазначити, що пошук коучера було здійснено за допомогою мережі Інтернет [42] (<https://www.zadneprovskaya.com/miksh-g>). Коучер, якого буде запрошено на даний захід, є бізнес-тренером, мотиваційним спікером, експертом в темі лідерства, управління бізнесом, мислення та стратегічного розвитку. Має 34 роки досвіду в бізнесі, з яких 26 років – в управлінні, загальна кількість годин коучингової практики складає 16 900. Ознайомившись з відгуками про даного коучера на сайті, ми з'ясували, що переважно вони є позитивними і більшість клієнтів отримали позитивний досвід після співпраці з даним коучером.

Розглянувши місце проведення тренінгу та витрати на нього, доцільним буде поговорити про структуру проведення даного заходу:

- зустріч з усіма учасниками тренінгу, вступне слово від керівника;
- проведення першого етапу основної сесії тренінгу з (рольові ігри та кейси);
- кава-брейк;
- проведення другого етапу основної сесії тренінгу (дискусії та практичні вправи);
- підбиття підсумків за результатами тренінгу;
- заключне слово від керівника тренінгу.

І наостанок, корисним стане розрахунок ефективності запропонованого тренінгу.

Розрахувати таку ефективність можна за допомогою формул, що представлені у таблиці 2.8, яка базується на показниках ефективності комунікаційної політики: показники комунікативної ефективності та показники економічної ефективності.

Таблиця 2.8

Розрахунок ефективності комунікативного тренінгу

Показник	Формула розрахунку	Роз'яснення до формули	Розрахунок показника	Числове значення показника
1. Коефіцієнт комунікативної ефективності комунікаційної політики [40, ст. 112 – 113]	$E_k = \frac{O_o}{C_a} \cdot 100\%$	Ек – коефіцієнт комунікативної ефективності комунікаційної політики; Оо – кількість осіб цільової аудиторії, яка ознайоmlена з засобами комунікаційної політики; Ца – загальна чисельність осіб цільової аудиторії	$\frac{400}{690} \cdot 100\%$	57,97% ≈ 58%

Продовження табл. 2.8

2. Фактор операційного важеля (левериджу) [43, ст. 41 – 42]:	$ФОВ = \frac{ПВ}{ЗВ} \cdot 100\%$	ФОВ – фактор операційного важеля (левериджу); ПВ – постійні витрати; ЗВ – змінні витрати	$\frac{22\,550,00}{45\,220,00} \cdot 100\%$	$49,86\% \approx 50\%$
--	-----------------------------------	--	---	------------------------

(джерело: власні розрахунки)

Розглянувши побудовану таблицю, варто прокоментувати певні особливості, що стосуються вищерозрахованих показників.

В нашому випадку особами цільової аудиторії, яка ознайомлена з засобами комунікаційної політики, виступають співробітники банку, які відвідають тренінг, а до загальної чисельності осіб цільової аудиторії належать працівники, що дислокуються в Одеському регіоні.

Отже, комунікативна ефективність проведення такого тренінгу при зазначених вище умовах та витратах складе 58%, що є доволі непоганим показником, тобто більше половини працівників, що входять до складу Південного макрорегіонального управління, зможуть набути навички покращення комунікацій, співпраці та взаєморозуміння між колегами, обмінятися досвідом, вдосконалити ораторські здібності під час виступів на банківських нарадах та засіданнях, підвищити ефективність управління часом. Це у свою чергу, однозначно призведе до поліпшення командного духу, зростання згуртованості колективу та відповідно, до бажання працювати в даній банківській установі і в подальшому.

Розрахунок економічної доцільності запропонованого тренінгу варто провести, аби виявити зміну показників фінансової діяльності банку після того, як співробітники вдосконалять свої комунікаційні навички на тренінгу.

В даному випадку до постійних витрат відносяться оренда приміщення («Оливковий зал» вміщує до 1 000 осіб, а планується запросити 400 осіб), оренда обладнання, заробітна плата коучера (згідно розцінок при запрошенні на тренінг більше 100 осіб фіксована вартість, а планується запросити 400 осіб).

До змінних витрат відповідно відносяться кава-брейк та обслуговування гостей (при хоча б найменшій зміні кількості відвідувачів вартість подачі напоїв змінюється).

Отже, економічна доцільність проведення тренінгу з комунікаційних навичок при зазначених вище постійних та змінних витратах складе 50%, що є доволі непоганим показником. Таким чином, половину витрат, спрямованих на даний тренінг, можна буде вигідно окупити через деякий час і це проявиться у підвищенні конкурентоспроможності ПриватБанку через отримання високих винагород у банківській діяльності, збереження стабільного рівня клієнтської бази, інфраструктури та інноваційності.

Після виконаних розрахунків комунікативної та економічної ефективності такого запропонованого заходу як проведення тренінгу з комунікаційних навичок, не зайвим буде відслідкувати як саме підвищиться конкурентоспроможність ПриватБанку.

Таким чином, логічним буде стверджувати, що проведення комунікативного тренінгу в цілому сприятиме зміцненню внутрішніх комунікаційних зв'язків у ПриватБанку. Відповідно, покращиться робочий клімат у колективі та підвищиться рівень обслуговування клієнтів, бо є неминучим той факт, що вміння гарно говорити та приваблювати клієнтів до своїх товарів є запорукою успішного функціонування будь-якої компанії. А це, у свою чергу, відкриває нові горизонти до збільшення рівня інноваційності за рахунок підвищення мотивації у співробітників, які будуть вносити свої пропозиції для створення нових інноваційних продуктів. Також варто зазначити, що завдяки вищезапропонованим заходам з'явиться можливість збільшити частку ринку за рахунок підвищення привабливості у клієнтів, які будуть знати, що користуючись послугами саме ПриватБанку, вони можуть бути впевненими у цілісності їхніх персональних та конфіденційних даних [44, ст. 16 – 17].

Отже, такі показники для оцінки рівня конкурентоспроможності банків як інноваційність та частка банку на ринку роздрібних депозитів зростуть після рекомендаційних заходів, що були описані вище.

Після аналізу вищеперерахованих фактичних (з таблиці 2.5 «Вихідні дані для конкурентного аналізу банківських установ») та планових показників діяльності банку доречним буде створити таблицю 2.9, що є допоміжною для подальшої побудови зміненого багатокутника конкурентоспроможності. Таким чином, в даній таблиці зміняться значення у бік зростання таких показників як інноваційність та частка банку на ринку роздрібних депозитів, а всі інші показники залишаться на тому ж самому рівні.

Таблиця 2.9

Оцінка рівня конкурентоспроможності ПриватБанку після розробки рекомендаційних заходів для оптимізації комунікативної системи банку

Показник	Коефіцієнт вагомості	Фактичні значення		Прогнозовані значення	
		Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка
1. Відсоткові ставки за депозитами	0,1	2	0,2	2	0,2
2. Інфраструктура	0,1	2	0,2	2	0,2
3. Інноваційність	0,1	2	0,2	3	0,3
4. Частка банку на ринку роздрібних депозитів	0,1	2	0,2	3	0,3
5. Клієнтська база	0,1	3	0,3	3	0,3
6. Статутний капітал	0,1	3	0,3	3	0,3
7. Розмір кредитного портфеля	0,1	3	0,3	3	0,3
8. Кількість номінацій, в яких банк брав участь	0,1	2	0,2	2	0,2
9. Чистий прибуток	0,2	3	0,6	3	0,6
Всього	1,00	x	2,5	x	2,7

Проаналізувавши дану таблицю, можна побачити, що ПриватБанк набрав більшу кількість балів (2,7) у порівнянні з попереднім аналізом рівня конкурентоспроможності (2,5 балів), тобто абсолютна та відносна зміна складає +0,2 в.п та 92,59% відповідно.

Отже, провівши усі необхідні розрахунки, можна порівняти багатокутники конкурентоспроможності для ПриватБанку з урахуванням фактичних та планових показників діяльності, що зображені на рис. 2.9 та рис. 2.10.

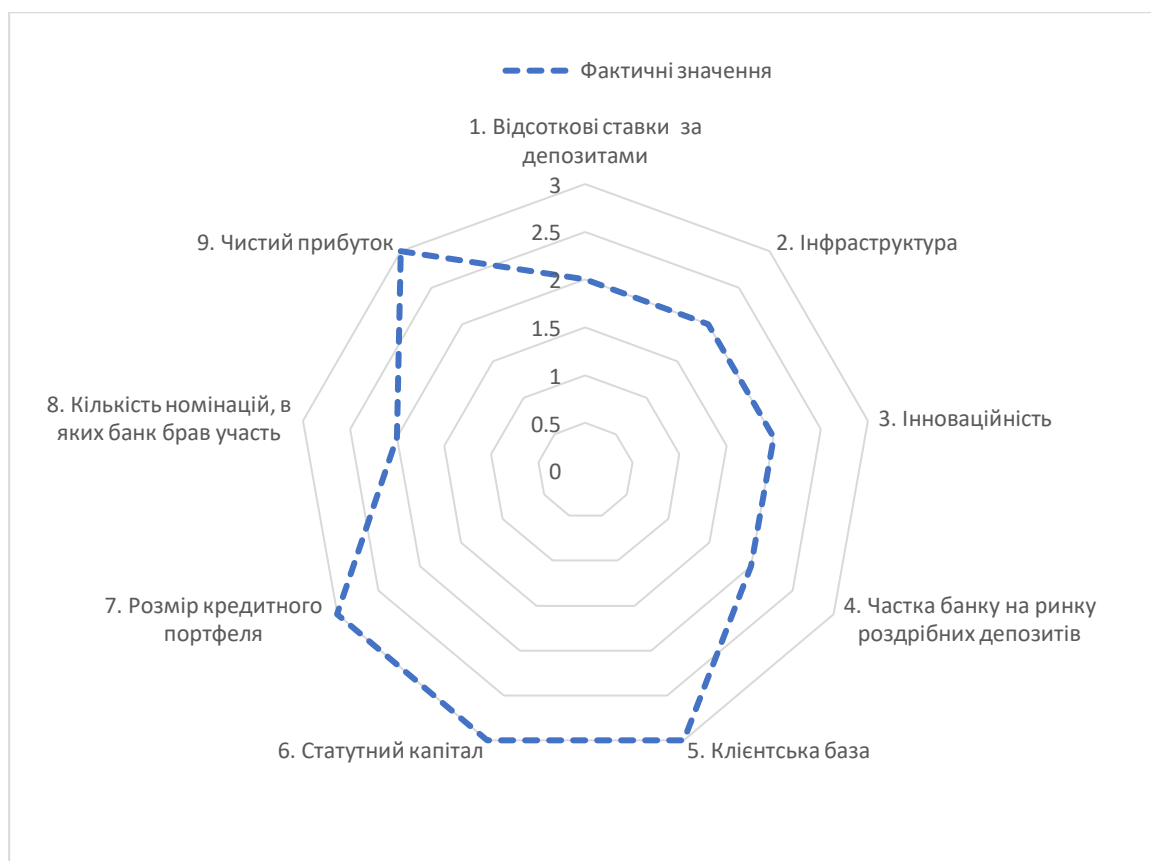


Рис. 2.9. Початковий багатокутник конкурентоспроможності ПриватБанку



Рис. 2.10. Багатокутник конкурентоспроможності ПриватБанку з урахуванням рекомендаційних заходів

Отже, порівнявши вищенаведені багатокутники конкурентоспроможності, помічаємо, що з урахуванням рекомендаційних заходів зона діяльності банку розширюється, що яскраво видно за допомогою пунктирних ліній на діаграмі, які збільшилися у діапазоні.

Підводячи підсумок, можна сказати, що запропонований тренінг як захід для вдосконалення комунікаційної системи в банківській установі, сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності ПриватБанку, що було доведено за допомогою розрахунку комунікативної та економічної ефективності проведення такого заходу. Таким чином, керівництво банку може взяти до уваги такі рекомендації і спробувати застосувати їх на реальній практиці.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження щодо особливостей функціонування системи управління комунікаціями в ПриватБанку дозволило зробити висновки, основні з яких полягають у наступному:

1. За результатами аналізу наукової літератури було визначено, що конкурентоспроможність є важливим чинником, який визначає успішність функціонування банківської установи та описується комплексом факторів, що включають в себе: інфраструктуру, інноваційність, частку банку на ринку серед конкурентів, клієнтська база, статутний капітал, чистий прибуток.

2. За результатами аналізу наукової літератури було також визначено, що у банківських установах спостерігається розмаїття комунікацій, які є досить поширеними та важливими в банківській сфері. І в залежності від конкретної ситуації в банку можуть бути застосовані відповідні типи комунікацій задля досягнення взаємовигідних цілей.

3. Після аналізу сфери діяльності організації було визначено, що АТ КБ «ПриватБанк» спеціалізується на наданні банківських послуг фізичним та юридичним особам по всій Україні. Банк складає близько чверті всієї банківської системи країни і є найбільшим ощадним спеціалізованим банком, який обслуговує третину вкладів населення країни.

4. За результатами аналізу фінансової стану досліджуваної організації було визначено, що банк є фінансово стійким і стабільним, майже всі важливі показники знаходяться в нормативних межах, установа працює рентабельно, без збитків. Нормативи банком виконані і знаходяться вище мінімальних, встановлених НБУ, тобто управління АТ КБ «ПриватБанк» є ефективним.

5. За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища ПриватБанку з використанням таких методів як: багатокутник конкурентоспроможності, проведення опитування, було визначено, що найбільшою проблемою досліджуваної організації є певні прогалини у внутрішній комунікаційній системі банку, що значним чином впливає на клімат у колективі та рівень обслуговування клієнтів. Усі конкуренти банку активно

застосовують методи для приваблення клієнтів та просування банківського іміджу. Тому для вигідного функціонування ПриватБанку було запропоновано певні рекомендаційні заходи з метою поліпшення ситуації, що склалася: проведення тренінгів та вебінарів з комунікаційних навичок. Для цього було здійснено пошук відповідного місця проведення даного заходу та коучера (організатора тренінгу), розраховано кошторис витрат, розроблено структуру проведення тренінгу та прийнято до уваги усі подальші організаційні моменти.

6. За результатами розрахунків було встановлено, що комунікативна ефективність реалізації тренінгу з урахуванням розробленого кошторису витрат на його проведення складає 58%, а економічна доцільність проведення даного заходу при тих же умовах складає 50%.

7. Обрані заходи були визнані доцільними, оскільки вони дають змогу значно підвищити конкурентоспроможність банківської установи завдяки збільшенню рівня інноваційності за рахунок підвищення мотивації у співробітників та збільшенню частки ринку за рахунок підвищення привабливості у клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій, Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
2. Холодна Ю. Є., Рац О. М. Банківська система : навч. посіб, Харків : ХНЕУ, 2013. 316 с.
3. Максютенко І.Є. Комунікації у менеджменті: конспект лекцій, Київ : Київське вище професійне училище будівництва і дизайну, 2022. 7 с.
4. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 3. С. 127–132.
5. Гузар. У. Є. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Львів : Львівський державний університет фізичної культури ім. І. Боберського. 71 с.
6. Шульгіна Л. М. Бізнес-комунікації: навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг». Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2023. 151 с.
7. Шкробот М. В., Салоїд С. В. Організаційне проєктування: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти, Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
8. Король І. В. Маркетингові комунікації: навч. посіб. Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. 151 с.
9. Васиньова Н. Комунікативні технології управління закладом освіти: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент». Старобільськ : держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 238 с.
10. Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Економічні науки*. Вищий навчальний заклад Кіровоградський

кооперативний коледж економіки і права ім. М. П. Сая Кіровоградської обласної спілки споживчих товариств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2016. № 30. 8 с.

11. Банківський менеджмент: навч. посіб. /Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю. та ін. 3-тє вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.

12. Оксентюк Р. Організація комунікаційного процесу в управлінні інформаційними зв'язками. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. № 1 (16). С. 49–60. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17orauiz.pdf>.

13. Тайєр, А. (2022). Основні класичні моделі комунікації у діяльності органів публічного управління. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (31). С. 84–88.

14. Борисенко О. П., Чернокалова К. О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 58–62.

15. М. І. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.

16. Чень Цзяньїн. Генеза загальнонаукової сутності моделювання комунікаційного процесу. *Теорія і методика мистецької освіти*. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. 2017. № 22 (1). С. 84–91.

17. Новицька О. А. Основи теорії мовної комунікації для студентів ОС «Бакалавр»: навч. посіб. Маріуполь : МДУ, 2018. 106 с.

18. Орос О. Б. Семіотичні моделі комунікації: можливості застосування в контексті студій прикордоння. *Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи*. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2020. № 44.

19. Визначення поняття «зворотній зв'язок». Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Зворотний_зв%27язок (дата звернення: 15.03.2024).

20. Визначення поняття «Модель комунікації Гарольда Лассвела». Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Модель_комунікації_Гарольда_Лассвела (дата звернення: 19.03.2024).

21. Грищенко О. Ф. Маркетинг у банку: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2018. 68 с.
22. Чік М. Ю. Організація та регулювання внутрішнього аудиту у банківських установах. *Ефективна економіка*. Львівський торговельний-економічний університет. 2018. № 12. С. 6.
23. Петькун С.М. Комунікація у процесі управління підприємством. *Економіка, менеджмент, бізнес*. Державний університет телекомунікацій. 2016. №3 (17). С. 24–31.
24. Стащук О.В., Мартинюк Р. Специфіка застосування когнітивних технологій та штучного інтелекту в сучасній банківській діяльності. *Економічний форум*. 2021. № 1(3). С. 134–138.
25. Менеджмент у банку : підруч. / за заг. ред. Ж. М. Довгань. Тернопіль, 2017. 512 с.
26. Луців Б. Л., Забчук Г. М., Іващук О. О. Стратегія і тактика банківського маркетингу» для аспірантів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» : опорний конспект лекцій. Тернопіль, 2019. 53 с.
27. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро, 2015. 168 с.
28. Інтерв'ю з головним операційним директором «ПриватБанку» М. Качмарек від 3 червня 2022 року. URL: <https://dou.ua/lenta/interviews/kaczmarek-about-privatbank-migration/>.
29. Сисоєнко І., Карлюка Д. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 132–137.
30. Конкурентоспроможність банків у сучасних умовах розвитку фінансового ринку. Коваленко В. В., Болгар Т. М., Євтушенко О. А. та ін. / Том № 29: фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2019 С. 3–12.
31. Приват проти Ощад чи Монобанк проти всіх? Як банки шукають клієнтів та кому українці довіряють гроші. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/kredit-v-bankah-privatbank-monobank-oshchad-yakiy-bank-obirayut-ukrajinci-doslidzhennya-50378288.html> (дата звернення: 30.04.2023).

32. Визначення поняття «МоноБанк». Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Monobank> (дата звернення: 20.04.2023).
33. Визначення поняття «ОщадБанк». Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Ощадбанк> (дата звернення: 20.04.2023).
34. Депозитні ставки українських банків. URL: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/stats/?currency=uah> (дата звернення: 25.04.2023).
35. Фінансові результати українських банків. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/rating/> (дата звернення: 25.04.2023).
36. Кодекс корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк». Затверджено рішенням Наглядової ради: протокол № 17/23 від 30.06.2023. Київ. 17 с.
37. Ходаковська М. О., Войналович І. А. Задоволеність працею та її оцінювання. Житомирський державний технологічний університет. 2017. С. 2.
38. Особливості проведення опитувань за допомогою Google-форми. URL: https://www.researchgate.net/publication/335189528_Google_Forms_ak_efektivnij_zasib_dla_provedenna_onlajn-opituvan.
39. Терebій А. А. Систематизація міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. Класичний приватний університет. 2020. № 9. С. 9.
40. Штефанич Д, Дячун О. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства. *Економіка підприємства і управління виробництвом*. Вісник THEU. 2014. № 1. С. 111–121.
41. Усе про місце для проведення тренінгів, вебінарів, семінарів в Одесі: вартість послуг, контакти, розташування. URL: <https://banquet.com.ua/ua/services/business-events> (дата звернення: 10.05.2024).
42. Усе про коучинговий центр: вартість послуг, формат проведення заходів, контакти. URL: <https://www.zadneprovsk.com/miksh-g> (дата звернення: 10.05.2024).
43. Кузнецова І. О. Методи прийняття управлінських рішень в бізнесі: конспект лекцій для студентів, що навчаються за напрямом «Менеджмент» в галузі знань «Менеджмент і адміністрування». Одеса: ОНЕУ, 2016. 52 с.

44. Кодекс поведінки (етики) АТ КБ «ПриватБанк». Затверджено рішенням Наглядової ради: протокол № 16/20 від 09.04.2020. Київ. 18 с.

ДОДАТКИ

1. Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2020 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2020	31 грудня 2019
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	6	49 911	45 894
Заборгованість банків	7	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери:			
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	1 715	875
Поточні податкові активи	22	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію		30	155
Інвестиційна нерухомість		2 933	3 379
Активи з права користування	10	1 748	1 716
Основні засоби та нематеріальні активи	11	5 894	4 764
Інші фінансові активи	12	3 448	2 210
Інші активи	13	8 900	9 285
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя		1 228	1 244
Активи, утримувані для продажу		32	-
ВСЬОГО АКТИВІВ		382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед НБУ		-	7 721
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями		2	201
Кошти клієнтів	14	312 708	240 621
Зобов'язання орендаря з лізингу	31	1 855	1 748
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	22	146	121
Інші фінансові зобов'язання	15	2 907	1 522
Резерви та нефінансові зобов'язання	16	12 082	3 260
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		329 700	255 194
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	17	206 060	206 060
Емісійний дохід	17	23	23
Резерв переоцінки будівель	11	689	614
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	9	(2 937)	(1 274)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Загальні резерви та інші фонди	17	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(171 665)	(169 918)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		52 825	54 529
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		382 525	309 723

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самаріна
 В.о. Голови Правління

В. В. Ярмоленко
 Головний бухгалтер

2. Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2021 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК" Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020 (як рекласифіковано)	31 грудня 2019 (як рекласифіковано)
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	52 835	49 911	45 894
Кредити та аванси банкам	7	26 243	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	68 218	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		222 277	221 661	152 157
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	93 096	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	129 074	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	107	1 715	875
Поточні податкові активи	21	9 978	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30	155
Інвестиційна нерухомість		1 989	2 933	3 379
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	10	1 288	953	648
Основні засоби	10	6 074	6 689	5 832
Інші фінансові активи	11	2 644	3 448	2 210
Інші нефінансові активи	12	9 713	10 128	10 529
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		7	32	-
Загальна сума активів		401 296	382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Інші залучені кошти		-	-	7 721
Кошти банків		3	2	201
Кошти клієнтів	13	325 303	312 708	240 621
Відстрочені податкові зобов'язання	21	159	146	121
Інші фінансові зобов'язання	14	3 770	4 059	2 639
Забезпечення у т.ч.:	15	3 651	10 687	2 363
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		373	329	290
- інше забезпечення		3 278	10 358	2 073
Інші нефінансові зобов'язання	15	1 795	2 098	1 528
Загальна сума зобов'язань		334 681	329 700	255 194
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	16	206 060	206 060	206 060
Емісійний дохід	16	23	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174	12 174
Інші резерви	9, 10	(4 091)	(2 248)	(660)
Резерви та інші фонди банку	16	9 696	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(157 247)	(171 665)	(169 918)
Загальна сума власного капіталу		66 615	52 825	54 529
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		401 296	382 525	309 723

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бонч
Голова Правління



Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

(Handwritten signatures of G. Yu. Samarina and V. V. Yarmolenko)

3. Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер