

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

КУРСОВА РОБОТА
з «Менеджменту і адміністрування»

на тему: «Характеристика системи менеджменту організації»

Студента III-го курсу М02-20 групи
першого(бакалаврського) рівня
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Кукурік Андрій Богданович

Керівник доцент кафедри менеджменту і
маркетингу Оленцевич Н.В.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ЄКТС _____

Члени комісії _____

м. КИЇВ – 2022 рік

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний напрямок розвитку великих організацій сьогодні відзначає посилення конкуренції на національному рівні та визначає необхідність вдосконалення системи сталого розвитку. Подібні обставини вимагають в економічних системах організацій застосування змін та оптимізації системи управління організацією, що дозволяють їм орієнтуватися на стратегічні потреби суспільства, примножуючи свій економічний потенціал і забезпечуючи власний сталий розвиток.

В наш час досягнення формування та функціонування сучасних систем менеджменту організації базується на факторі розвитку людських ресурсів всередині організаційних структур. Зараз це є одним із актуальних завдань більшості організацій, які мають великі успіхи у власній внутрішній економіці.

Орієнтуючись на такі обставини, можна сказати, що актуальність дослідження системи менеджменту саме на прикладі АТ КБ «Приватбанк» є абсолютно логічною. Також, це підкріплюється ще кількома важливими причинами. По-перше, АТ КБ «Приватбанк» є важливим стратегічним об'єктом у банківській системі України, який істотно впливає на якість та кількість економічних і грошових потоків. По-друге, ця установа має велику кількість клієнтів потреби яких, необхідно постійно задовольняти високою якістю власної роботи і наявності відповідних планів розвитку у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблеми системи менеджменту організацій займалися такі вчені і науковці як: А. Файоль, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Емерсон та Л. Г'юлік, Дикань В.В., Гладух М.В та Д. Грест і т.д.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є характеристика сучасного стану системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк» та розроблення рекомендацій щодо удосконалення цієї системи.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання дослідження як:** визначити сутність та дослідити основні компоненти системи менеджменту

організації; навести методичні засади оцінювання ефективності системи управління організацією; провести діагностику складових системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк»; здійснити оцінку ефективності роботи системи управління в АТ КБ «Приватбанк»; розробити рекомендації щодо необхідні для удосконалення системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк».

Об'єкт дослідження. Система менеджменту в сучасній організації.

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів функціонування системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк».

Методи дослідження. При виконанні роботи була застосована низка різноманітних методів як теоретичних, так і практичних, зокрема: загальнофілософський метод, котрий був використаний для розкриття сутності основних компонентів системи менеджменту. Була застосована велика кількість загальнонаукових методів: такі як метод аналізу, для більш детального дослідження методичних засад оцінювання ефективності системи управління організацією. Використані методи збору і синтезу, індукції та дедукції, які забезпечили правильний підхід щодо вивчення отриманих знань, стосовно формулювання оцінки ефективності роботи системи управління в АТ КБ «Приватбанк». Були використані методи моделювання і аналогії задля формування рекомендацій та оцінки ефективності щодо удосконалення системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк».

Інформаційна база дослідження. При написанні роботи використовувалися офіційні джерела інформації, праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, статистичні дані офіційних сайтів і були досліджені офіційні фінансові звіти банку АТ КБ «Приватбанк».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і основні компоненти системи менеджменту організації

Сьогодні система менеджменту організації є дуже важливим компонентом у рамках забезпечення роботи будь-якої організації. Вміння правильно налагодити процес управління організацією – це один із ключів для досягнення ефективної роботи всієї організації. Саме тому, досягнення максимальної ефективності та продуктивності, перш за все, відбувається за рахунок заздалегідь обдуманого, обґрунтованого та чітко вираженого підходу до організації праці людських ресурсів. Адже, людські ресурси по-суті і є тою самою формою системи менеджменту організації, яка представлена в усіх сучасних організаціях світу.

Аналізуючи сутність та основні компоненти системи менеджменту організацій, спершу потрібно звернути увагу на визначення даної системи. Загалом, якщо опиратись на думки науковців, **то я би хотіли** відзначити думки таких вчених як А. Файоль, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Емерсон та Л. Г'юлік. Саме завдяки їх плідному вкладу в розвиток системи менеджменту вдалося сформулювати певне визначення поняття «системи менеджменту організації». Отже, якщо спиратися на їх дослідження та говорити про сутність «системи менеджменту організації», то можна сказати, що це чітка, взаємопов'язана система, яка допомагає упорядковувати і формувати процес управління в організації [1, с. 288].

Також, ця система має свої загальноприйняті принципи роботи, які дозволяють їй ефективно функціонувати в будь-яких організаційних структурах. Це перший і основний компонент системи менеджменту організації. Зараз, до основних принципів роботи системи менеджменту організації відносять:

1. Принцип системності. Даний принцип визначає роботу системи менеджменту організації як цілісну взаємопов'язану одиницю із великою кількістю складових компонентів.

2. Принцип справедливості. Цей принцип дозволяє налагодити стабільність у відносинах між керівним складом та персоналом, котрий виконує ті чи інші доручення, завдання тощо.

3. Принцип ієрархії. Система менеджменту організації не може ефективно працювати без визначення чіткої підпорядкованості представників організації по відношенню один до одного. В рамках такої системи, завжди є той хто керує, той хто виконує завдання, той хто контролює тощо.

4. Принцип економічності. Робота системи менеджменту персоналу має бути представлена в якості ефективного симбіозу матеріальних та людських ресурсів. Організація має із найменшою кількістю витрат матеріальних та технічних ресурсів, генерувати якомога більший економічний профіт для організації.

5. Принцип несення відповідальності. В системі менеджменту організації, кожен її представник має нести відповідальність за свою діяльність, або бездіяльність, котра тим або іншим чином впливає на роботу всієї організації.

6. Принцип наявності зворотного зв'язку та контролю. Будь-яка система менеджменту організацій повинна мати налагоджений механізм зворотного зв'язку між людськими ресурсами організації для того, щоб визначати власні проблеми, недоліки, покращувати результати своєї діяльності. Щодо контролю, то цей аспект також направлений на покращення та оптимізацію роботи даної системи в організації за допомогою здійснення певних перевірок організації.

7. Принцип відкритості. За цим принципом, система менеджменту організації повинна бути сформована таким чином, щоб представники організації мали рівний доступ до інформації, ресурсів та могли їх вільно використовувати для досягнення тих або інших цілей організації.

8. Принцип побудови соціального партнерства. Соціальне партнерство – це основа стабільної роботи трудового колективу, який є одним із важливих аспектів системи менеджменту організацій. Цей аспект дозволяє побудувати комфортні відносини між представниками організацій, щоб направити їхню спільну взаємодію на досягнення максимальної продуктивності [2].

Такий перелік принципів є найбільш узагальненим. Адже, як показує практика проведеного дослідження, в більшості інформаційних джерел можна знайти дуже багато прикладів щодо повного списку принципів роботи системи менеджменту організацій. Однак, даний перелік, є найбільш оптимальним та відповідним для більшості організаційних структур.

Наступним компонентом системи менеджменту організацій є питання соціальної відповідальності організації. Аналізуючи дане поняття доцільно спиратися на думку Колота А.М., який вважав, що соціальна відповідальність персоналу представляє собою своєрідний комплекс трудового відношення людини до виконання власної роботи [3, с. 501; 4, с. 519].

Головною особливістю соціальної відповідальності, як складової частини системи менеджменту організації є те, що вона формується із багатьох трудових і особистісних аспектів людини. Цими аспектами є психологічний стан працівника, його цінності, світосприйняття, вміння будувати відношення із іншими працівниками, його комунікативні навички тощо.

Також, питання формування і функціонування сучасної системи менеджменту організації було б неповним без урахування таких аспектів як оцінювання та стандартизація. Спочатку, слід розтлумачити перший складовий компонент – оцінювання. Оцінювання є одним із компонентів системи менеджменту організації, яке дозволяє керівництву визначити рівень ефективності власних підлеглих [5, с. 312; 6].

Варто зазначити, що сам процес оцінювання може відбуватися за різних обставин, з різною частотою, у різних формах та витрачає на це різну кількість матеріальних, фінансових ресурсів організації.

Щодо питання стандартизації, то в сучасних підприємствах, організаціях завжди існують певні стандарти роботи. Ці стандарти дозволяють врегульовувати роботу організації відповідно до побудованої корпоративної, організаційної, етичної, службової культури організації [7]. Стандартизація як один із процесів, що фігурує в системі менеджменту організацію є однією із рушійних сил, яка дозволяє оптимізувати роботу всередині організації.

Наступним аспектом, на який варто звернути увагу при дослідженні системи менеджменту організації, є врахування факту існування явища соціального управління. Будь-яка робота організації, як цілісної системи, котра складається із різноманітних управлінських аспектів, зараз базується на основах, які просуває явище соціального управління, наприклад, такі що стосуються побудови взаємовідносин по-типу як у соціумі [8].

Необхідність дослідження соціального управління з'явилася внаслідок того, що дане явище за своєю природою зачіпало різноманітні аспекти управління людьми в організаціях. Тобто, таким чином, виходить, що при організації управління потрібно обов'язково враховувати існування людського фактору.

Враховуючи представлену вище кількість складових елементів системи менеджменту організації, доцільно сформулювати список ще з кількома важливими компонентами даної структури. Було визначено, що до нинішньої системи менеджменту організації також відносяться такі компоненти як:

1. Особливості формування влади в організації.
2. Порядок визначення основних цілей і завдань організації.
3. Розподіл основних функцій управління.
4. Нормативно-правового забезпечення діяльності організації.
5. Особливості організаційної системи управління.
6. Використання методів управління організацією.
7. Особливості формування трудового колективу.
8. Робота кадрової політики.
9. Питання комунікацій.

Наявність кожного з цих компонентів в повній мірі характеризує усю сутність управління в системі менеджменту організації.

Усі представлені вище компоненти системи менеджменту організації, на практиці мають взаємопов'язаний вплив і дозволяють сформулювати роботу організації в певному контексті, за певних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Врахування ролі і сутнісного призначення кожного із них є ключем

до забезпечення стабільної, ефективної, продуктивної і безперебійної роботи будь-якої сучасної організації.

1.2. Методичні засади оцінювання ефективності системи управління організації

Система управління організацією, як і будь-яка системна одиниця повинна мати певний інструментарій, котрий забезпечуватиме ефективну реалізацію її внутрішнього потенціалу. В контексті цього судження дуже добре фігурує питання методичних засад оцінювання, яке в рамках практичної діяльності системи управління організацією, в різних організаціях займає дуже важливе місце. Зараз, в науковій практиці розрізняють безліч різних методів для оцінювання ефективності системи управління організацією, кожен з яких має свої переваги, недоліки, характерні особливості застосування тощо. Нижче слід розглянути ці різноманітні методи.

По-перше, варто звернути увагу на методи, сформульовані такими дослідниками як Л. Спенсер, Н. Норріс, Р. Уайт та С. Паррі. Ці методи являють собою форму методів оцінювання, котрі визначають якість роботи двох важливих управлінських аспектів, які фігурують в рамках роботи системи управління організацією. Отже, цими методами оцінювання є:

1. Метод оцінки компетентності. Оцінювання ефективності роботи організації в контексті цього методу відбувається шляхом практичної оцінки вмінь та знань конкретного працівника.

2. Метод формування оцінки результативності. Цей метод базується на порівнянні ряду показників роботи конкретного працівника із запланованими показниками на певний чітко визначений період часу [9].

Обидва із представлених методів є **досить** класичними і їх практичне застосування в рамках роботи як комерційних, так і державних організацій є доволі звичним явищем. Однак, більш **вигідним** **достовірним** є саме метод

формування оцінки результативності, адже, він є більш точним в контексті визначення ефективності роботи організації.

По-друге, варто звернути увагу на метод запропонований А. Фурнхамом, котрий у власних дослідженнях виділяв чіткі чотири групи критеріїв, які можуть використовуватися в будь-якій організації в незалежності від її специфіки, розмірів, ресурсного забезпечення. Цей метод можна назвати «методом фіксованих критеріїв». Щодо переліку цих критеріїв, котрі були запропоновані А. Фурнхамом, то ними були: професійні критерії, що включали в себе характеристику професійних навичок, вмінь, знань, досвіду, кваліфікації, результату праці людини; ділові критерії: організованість, ініціатива, відповідальність; морально-психологічні критерії, до яких відносяться такі аспекти як здатність працівника до об'єктивного самооцінювання, його чесність в роботі, психологічна стійкість у стресових ситуаціях та вміння справедливо розсудити ситуацію; специфічні критерії, котрі формуються в залежності якостей властивих конкретній людині, до них можна віднести авторитет людини в колективі, її стан здоров'я тощо [10, с. 166].

По-третє, досить масштабною групою методів оцінювання ефективності системи управління організацією є група методів, яка сформульована такими вченими як Л. Прусак, Климова С.М., Е. Лессер та А.Н. Чуракова. Ця група методів поділяється за фактором спрямованості, саме тому вони виглядають таким чином:

1. Група якісних методів оцінювання ефективності системи управління організацією. До групи якісних методів відносяться матричний метод, метод системи довільних характеристик, метод 360 градусів, метод оцінки виконання поставлених завдань та метод ведення групової дискусії.

2. Група кількісних методів. Ця група методів представлена цифровими значеннями і має дуже сильний нахил в бік формалізації статистичних даних, котрі будуть характеризувати ефективність роботи організації. До групи кількісних методів відносяться такі методи як: метод бальної оцінки, метод вільної бальної оцінки та ранговий метод.

3. Група комбінованих методів. Ці методи поєднують у собі характеристики як кількісних, так і якісних методів. До цієї групи методів відносяться метод суми оцінок та метод формування системи угруповання[11].

Такі групи методів здебільшого застосовуються на великих виробництвах та промислових цехах, в яких кадровий склад персоналу має велику кількість людей і кількість завдань теж є відповідною.

Також, оцінювання ефективності системи управління організацією часто передбачає застосування методів, які формуються за показником КРІ. До цих методів відносяться:

1. Ассесмент-центр. Один із сучасних методів оцінки організації, котрий надає змогу отримати максимально достовірну інформацію про особисті і ділові якості працівника, про те як вони відповідають цілям і завданням організації. Цей метод на практиці застосовується в три етапи. Перший етап – це підготовчий. В цьому етапі формуються цілі оцінювання організації та розробка моделі сценарію оцінювання.

Другий етап – це етап розробки, на якому генеруються вправи і завдання, оціночні методики та перелік експертів, що будуть проводити даний процес оцінювання організації. Третій етап – це етап отримання результатів. На цьому етапі формується загальна оцінка ефективності працівника, проводиться інтеграційна сесія та формується звіт про проведення процедури оцінювання. Четвертий етап – це етап зворотного зв'язку на якому працівникам говорять про їхні недоліки та проблеми, а також, визначають для них шляхи їх вирішення.

2. Тестування. Це один із методів, який за допомогою проведення процедури проходження тестів дозволяє сформулювати ряд професійних, психологічних результатів щодо ефективності роботи працівника.

3. Метод експертних оцінок. Реалізація цього методу на практиці відбувається шляхом залучення до оцінювання ефективності системи управління організацією відповідних експертів, котрі проводять аналіз характеристик людських ресурсів організації та на основі власного досвіду, знань формують певні висновки. Даний метод може передбачати як застосування внутрішніх

експертів, тобто, обраних людей із числа самої організації, як і зовнішніх, котрі запрошуються до організації із інших структур.

4. Метод атестації. Атестація застосовується як офіційний метод перевірки ефективності роботи організації затверджений в більшості сучасних організацій відповідними нормативно-правовими документами. В ході проведення атестації оцінюється кваліфікація, результативність, знання, особисті та ділові якості працівника. Застосування такого методу в сучасних організаціях має свою періодичність, здебільшого цю процедуру проводять два-три рази на рік.

5. Метод інтерв'ювання працівника. Застосовуючи даний метод на практиці, керівник може шляхом проведення інтерв'ю визначити та проаналізувати емоційну реакцію на різні робочі питання. Ця реакція дозволить оцінити керівнику рівень ефективності роботи власної організації за різними аспектами [11].

Подібні методи, що використовуються в управлінській практиці за канонами показників Key Performance Indicators дозволяють керівництву визначати ефективність роботи організації в контексті її працездатності щодо виконання стратегічних, тактичних та оперативних цілей організації. Всі вищезгадані методи базуються на принципі меритократії. Тобто, за ними можна обрати найкращого працівника в системі організації суто за показником його ефективності, продуктивності і користі, не зважаючи на його соціальний статус, матеріальне становище тощо.

Останнім із існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності системи управління організацією є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - один із найпоширеніших методів, які оцінюють у комплексі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток компанії. Це так званий аналіз сильних та слабких сторін організації, а також, деталізація її можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища. За результатами такого ситуаційного аналізу можна оцінити, чи володіє організація внутрішніми силами та ресурсами, щоб реалізувати наявні можливості та протистояти зовнішнім загрозам. Основна ідея методики SWOT аналізу полягає в тому, щоб розрахунковим шляхом визначити,

наскільки кожен із можливих шляхів розвитку зможе вплинути на успіх поточних, тактичних та стратегічних процесів в організації. Після повного завершення робіт, заснованого на SWOT-аналізі та пов'язаного з виявленням найбільших загроз діяльності організації, визначенням пріоритетних напрямів розвитку, все це дає найбільший економічний ефект при наявних фінансових та людських ресурсах [12].

SWOT-аналіз є досить розповсюдженим методом для оцінювання ситуації пов'язаної з ефективністю роботи організації. Він за своїми семантичними характеристиками дозволяє чітко формулювати стратегію розвитку організації на майбутнє, що робить його досить актуальним методом оцінювання організації в сучасній управлінській ретроспективі.

Таким чином представлені основні методичні засади оцінювання ефективності системи управління організацією. Кожен із вищезгаданих методів оцінювання ефективності може використовуватися в абсолютно різних управлінських ситуаціях та за різних обставин. Питання вибору кожного із цих методів лежить на керівництві, тому що вони безпосередньо несуть відповідальність за роботу всієї організації і за ту чи іншу діяльність власної організації.

Орієнтуючись на представлений комплекс даного теоретичного матеріалу, для подальшого дослідження у другому розділі, було обрано деякі показники та методи оцінювання ефективності системи управління організацією. По-перше, основними показниками, які будуть використані в аналітичній частині роботи є різні вибіркові показники фінансово-господарської діяльності, що притаманні будь-яким типовим банківським структурам. По-друге, для проведення процедури оцінювання ефективності роботи АТ КБ «Приватбанк», буде використаний один із вищезгаданих методів, а саме – метод SWOT-аналізу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Діагностика складових системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «Приватбанк» сьогодні є одним із лідерів сучасної банківської системи України. За більшістю фінансових та економічних, технічних показників він істотно випереджає усіх своїх конкурентів. Наявність цих та інших другорядних причин зумовлюють проводити активні дослідження даної банківської структури. Особливо, якщо це питання стосується діагностики складових системи менеджменту організації. «Приватбанк» в цьому аспекті має достатньо велику кількість складових елементів, котрі дозволяють йому сформувати унікальний механізм, систему менеджменту організації, що не є схожою на інші банківські установи.

Основу діяльності банківської установи та роботи системи менеджменту організації АТ КБ «Приватбанк», як і будь-якої державної установи в Україні складає статут. Статут за своєю природою є установчим нормативно-правовим актом, котрий підтверджує факт створення та функціонування конкретної організації, визначає вид її діяльності, структуру, принципи роботи організації, а також, особливості побудови взаємовідносин із іншими організаціями та відповідними структурами [13]. Статут «Приватбанку» відповідно до особливостей чинного законодавства України має як звичайну паперову форму, так і відповідно електронну форму представлення власних нормативно-правових положень.

Далі, наступним складовим елементом системи менеджменту АТ КБ «Приватбанк» є структура управління організацією. Ця структура в рамках даної банківської установи називається як структура корпоративного управління банком.

Наявна організаційна структура досить органічно функціонує на фоні представленої техніко-економічної специфіки діяльності «Приватбанку».

Орієнтуючись на такі теоретичні основи функціонування менеджменту АТ КБ «Приватбанк», можемо далі на ряді практичних показників проаналізувати ефективність даної системи. Для того щоб провести таку діагностику і визначити нинішній стан фінансово-господарської діяльності АТ КБ «Приватбанк». А також, дізнатися про загальну ефективність роботи організації, слід проаналізувати інформацію представлену із офіційних документів організації і із інформаційних статистичних джерел.

Іншими показниками, котрі свідчать про ефективність фінансово-господарської діяльності «Приватбанку» та ефективність роботи організації є показники руху грошових коштів. До цих показників відносяться:

- грошові потоки, які були отримані від операційної діяльності до змін в операційних активах і зобов'язаннях;
- чисті грошові кошти, які були отримані від ведення операційної діяльності;
- чисті грошові кошти, які отримані від інвестиційної та фінансової діяльності;
- кількість грошових коштів та їх еквівалентів, грошові кошти та еквіваленти на момент кінця 2020 року [15].

Детальна статистика за цими показниками зображена в Додатку В.

Досліджуючи такі статистичні дані, можливо визначити, що за показником грошових потоків, які були отримані від операційної діяльності до змін в операційних активах і зобов'язаннях «Приватбанк» не потерпів значних змін і залишився майже на тому самому рівні, що й в 2019 році. Варто відзначити значний зріст кількості отриманих грошових коштів від операційної діяльності за показникам 2019 року ця цифра була 10.609 млн. грн, а в 2020 році ця цифра склала аж 85.402 млн. грн. Зріст в 75 млн. грн є вагомим для конкретизації певного успіху в фінансово-господарській діяльності «Приватбанку». До цієї думки можна додати й показник грошових коштів отриманих від інвестиційної

діяльності, він також у порівнянні із 2019 роком зріс з 24.133 млн. грн до 53.144 млн. грн, що свідчить про збільшення ефективності майже у 2.5 рази. Однак, негативним є те, що «Приватбанк» для ведення власної фінансової діяльності у 2020 році витратив майже в 3 рази більше, аніж в 2019 році.

Ще одним важливим аспектом, котрий допомагає оцінити професійну господарську діяльність організації «Приватбанку» є показник виданих кредитів та авансів клієнтам. За 2020 рік даний показник детально відображений на Додатку Г.

Як можна побачити, загальна сума від кредитів та авансів клієнтам у порівнянні із 2019 роком знизилась на 64 млн. грн. Така тенденція пов'язана з тим, що «Приватбанк» став вести більш делікатну та раціональну політику видачі грошових коштів громадянам завдяки модернізації власної бізнес-моделі. Також, така тенденція пов'язана з тим, що в сучасних умовах пандемії коронавірусу платоспроможність громадян значно знизилася, а значить і знизилася потреби у необхідності брати гроші в кредит.

Ще одним важливим компонентом необхідним для діагностики фінансово-господарської діяльності системи менеджменту організації «Приватбанку» є сума депозитних коштів, котрі клієнти вкладали в банк протягом року. В статистичній відомості про суму депозитних коштів за 2019 рік була зафіксована цифра у 892 млн. грн. Щодо 2020 року, то тут відбувся деякий зріст до 989 млн. грн, що становить на 97 млн більше аніж у попередньому році [15].

Інші показники відображені в фінансовому звіті АТ КБ «Приватбанк» за 2020 рік, свідчать про загальну фінансового-господарська активність банку яка за суто економічними та фінансовими показниками була досить непоганою. Це також говорить про достатній рівень якості роботи системи менеджменту банку. Однак, в цьому випадку потрібно враховувати жорсткі умови з якими зіштовхнулася банківська сфера, внаслідок масштабного економічного впливу через пандемію COVID-19.

Проаналізувавши дані теоретичні аспекти оцінювання ефективності системи управління організацією, перейдемо до дослідження ряду більш практичних, статистичних показників.

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

2.2. Оцінювання ефективності системи управління АТ КБ «Приватбанк»

Сьогодні в сучасних умовах розвитку теорії та практики управління в АТ КБ «Приватбанк» звертають багато уваги на питання оцінювання ефективності системи управління організацією. Адже, цей аспект є основоположним для формування належної роботи усієї організації та окремих її структурних елементів.

Зараз, фактичну, документальну основу для застосування процедури оцінювання ефективності системи управління організацією в «Приватбанку» складає вищезгаданий **Кодекс корпоративного управління**. В ньому є спеціальний пункт про систему внутрішнього контролю, який формує відповідні принципи, правила та норми проведення оцінювання людських ресурсів. Якщо відобразити основні положення даного пункту, то вони виглядатимуть таким чином:

1. Оцінювання ефективності системи управління організацією базується на елементах визначення обсягів контрольованого середовища, підбору інструментів для оцінки і управління ризиками, визначення особливостей проведення контрольної діяльності, оцінювання якості інформаційних потоків і комунікацій, а також, на механізмі проведення внутрішнього моніторингу ефективності системи банку.

2. Оцінювання роботи та визначення загальної ефективності організації відбувається у відповідності до діючих принципів проведення даної процедури.

Цими принципами є: принцип ефективності, принцип всебічного і комплексного збору інформації, принцип обачного і прискіпливого ставлення до перевірки, принцип адекватності, принцип інтегрованості усіх структур до проведення процедури оцінювання, принцип орієнтованості на пошук і мінімізація проявів ризиків, принцип незалежності, принцип безперервності процедури оцінювання, принцип конфіденційності та принцип належної поведінки осіб, котрі відповідають за проведення процедури оцінювання.

3. Наглядова рада є основною структурною одиницею банку, яка першочергово несе відповідальність за якість проведення процедури оцінювання ефективності системи управління організації [16].

Базуючись на подібних імперативах, я можу визначити, що оцінка людських ресурсів в «Приватбанку» відбувається завдяки проведенні атестації.

А атестація якраз є одним із методів оцінювання ефективності системи управління в сучасних організаціях. Завдяки атестації система оцінювання ефективності наявних людських ресурсів банку підтримує належний функціональний стан та працює на благо усієї структури. Процедура проведення атестації в «Приватбанку» базується на певних критеріях оцінки персоналу за чітко визначеною шкалою. Цими критеріями є:

1. Рівень якості виконаної роботи. Як часто працівник помиляється виконуючи власні обов'язки, чи є він акуратним і чи раціонально використовує ресурси банку під час виконання роботи.

2. Обсяг робіт. В цьому компоненті оцінюється обсяг робіт, котрі працівник банку виконав за виділений період часу. Тут також оцінюється фактор того, чи виконується робота в запланованому обсязі.

3. Дотримання трудової дисципліни. Оцінюється наявність прогулів, визначається загальна кількість порушень працівника.

4. Проявлення лояльності до банку. В цьому аспекті оцінюється чи ставиться персонал шанобливо до усіх інших представників «Приватбанку», як він вміє проявляти знання робочого етикету, як вміє вести діалог тощо [16, с. 108-116].

Далі слід розглянути ці елементи більш детально. Для початку розглянемо критерій щодо дотримання трудової дисципліни (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Дотримання трудової дисципліни АТ КБ «Приватбанк»

Причини	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018	Темп росту	
					2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
Прогули	2	2	5	3	0	150
Запізнення до початку робочого дня та після обідньої перерви	7	5	9	2	-28,6	80
Поява на робочому місці в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння	0	0	1	1	0	1
Розкрадання робочого майна	0	0	0	0	0	0
Умисне псування обладнання	0	0	0	0	0	0
Передчасний вихід з робітника місця на обідню перерву та наприкінці зміни	3	2	5	2	-33,3	66,7
Невиконання трудових обов'язків, невідповідність нормам вироблення	0	2	1	1	2	-50
Порушення вимог та норм охорони праці	0	1	1	1	1	0
Невиконання вимог інструкцій та розпоряджень	1	0	4	3	-1	4
Всього порушень	13	12	21	8	-7,7	61,5

Джерело: розраховано автором

Таким чином, проаналізувавши причини порушення трудової дисципліни серед співробітників АТ КБ «Приватбанк», можна зробити висновок про те, що найчастіше працівники порушують її внаслідок прогулу, тобто неявки на робоче місце. Крім того, порушення трудової дисципліни відбувається внаслідок запізнення працівників до початку робочого дня та після обідньої перерви, а також передчасного виходу з робочого місця.

Базуючись на таких принципах проведення процедури оцінювання ефективності системи управління організацією «Приватбанк», також використовує атестацію для формування руху кадрових потоків. Наприклад, HR-менеджери та інші відповідальні за даний аспект представники організації

формують відповідно до процедури оцінювання певні етапи для роботи з існуючими людськими ресурсами банку.

Досліджуючи показник співвідношення персоналу в Приватбанку за категоріями посад, ми можемо побачити, що майже 50% займають посади спеціалістів із обслуговування клієнтів. Близько 20% від загальної кількості персоналу займають представники таких посад як клієнт-менеджер та менеджер із обслуговування клієнтів. 30% від загальної кількості персоналу банку припадає на керівників відділень та касирів-операціоністів. Окрім того, варто провести аналіз динаміки та структури фонду оплати праці АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2020 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Показники аналізу динаміки та структури фонду оплати праці
АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2020 рік**

Категорії працівників	Нараховано за рік заробітної плати, тис грн			Структура з/п, %			Абсолютне відхилення з/п	Відносне відхилення з/п, %	Абсолютне відхилення питомиї ваги з/п, +-
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всього	914	945	975	100	100	100	57	5	×
У тому числі за основною діяльністю	914	945	975	100	100	100	57	5	×
1) Працівники	602	627	619	65,86	66,35	63,5	36	60,18	-5,57
2) Службовці:	312	318	356	34,14	33,65	36,5	17	102,84	5,57
- керівники	215	230	251	23,53	24,34	25,73	15	152,87	5,53
- спеціалісти	97	88	105	10,61	9,31	10,77	11	79,31	0,48

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів банку

Також варто виокремити показники по середньомісячній заробітній платі за категоріями, це допоможе показати на скільки зарплата АТ КБ «Приватбанк» є конкурентною (табл. 2.3).

**Показники щодо середньомісячної заробітної плати
АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2020 рік**

Категорії працівників	Середньомісячна заробітна плата			Абсолютне відхилення, 2020/2018	Абсолютне відхилення, 2020/2018 %
	2018 р.	2019 р.	2020 р.		
1	2	3	4	5	6
Працівники	611	617	614	3	-6,08
Службовці:	309	312	349	40	-2,69
- керівники	213	231	252	39	-1,74
- спеціалісти	101	89	107	6	-0,95

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів банку

Оскільки важливим показником структури персоналу виступає рівень плинності, необхідно провести порівняльний аналіз коефіцієнта плинності кадрів за 2018 – 2020 роки та подати його у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Показник плинності кадрів АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2020 рік

Плинність, %	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4
АТ КБ «Приватбанк»	11,9	12,6	14,1

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів банку

Як бачимо, з таблиці вище показник плинності кадрів зростає з кожним роком, важливо відмітити, що різкий ріст в період з 2019 по 2020 рік зумовлена пандемією Covid-19.

Підвищення продуктивності праці шляхом механізації та автоматизації праці, впровадження новітньої техніки та технології майже не має меж в АТ КБ «Приватбанк». Тому варто також проаналізувати продуктивність праці (табл. 2.5).

Показники продуктивності праці АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2020 рік

Продуктивність праці, тис. грн	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)		Відхилення, %	
				5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
АТ КБ «Приватбанк»	225,8	237,9	251,9	12,1	14	105,3	106,2

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів банку

Як можна побачити, середньорічна продуктивність праці на 1 особу склала 237,9 тис. грн., темп зростання до рівня 2018 р. становив 5,3%.

Проаналізувавши усі вищезгадані показники, котрі були використані для проведення кількісного та якісного аналізу роботи системи менеджменту організації, вдалося визначити деяку проблематику у функціонуванні даного механізму. Для того щоб оцінити ефективність системи менеджменту АТ КБ «Приватбанк» потрібно звернути увагу на дві категорії проблем.

Перша – це проблеми операційної, фінансово-господарської діяльності банку. Друга – це проблеми пов'язані із аспектами, що стосуються організації роботи людських ресурсів.

Спочатку слід проаналізувати першу категорію проблем. До першої категорії проблем «Приватбанку», можна віднести проблеми, що провокують серйозний макроекономічний дисбаланс. Макроекономічний дисбаланс – це стан системи, за яким традиційно визначають ряд агрегованих показників, що створюють свій вплив через невеликі ефекти, котрі відбуваються на мікрорівні і при цьому дуже негативно впливають на її економічну активність. До типових показників, які можуть призвести до подібного стану відносять:

- показник дефіциту бюджету, що витісняє приватні інвестиції та збільшує податковий тягар банку в майбутньому;
- показник дефіциту торгового балансу та рахунку поточних операцій;
- показник дефіциту ліквідності [17].

Повертаючись до проблем, котрі можуть провокувати вищезгаданий макроекономічний дисбаланс, провівши загальний аналіз усього функціонального

механізму банку і дослідивши нинішню стратегію управління ресурсами, можна визначити такий їх перелік:

- проблеми, пов'язані із нагромадженням кількості проблемних кредитів;
- проблеми, що стосуються значного відтоку коштів із депозитних банківських рахунків;
- проблеми, пов'язані із нестабільним економічним станом України, який спричинений військовими діями Російської Федерації на території України та впливом пандемії коронавірусу;
- проблеми, пов'язані із значними витратами на відновлення функціонального стану банку через нинішню кризу економічної системи України;
- проблема зниження довіри громадськості до банківських систем [18].

Такий комплекс проблем істотно знижує загальну ефективність роботи АТ КБ «Приватбанк». Їх потрібно вирішувати першочергово.

Тобто, якщо аналізувати перелік заробітних плат на низьких посадах «Приватбанку», можна побачити суттєвий дисбаланс між отриманням грошових коштів та об'ємами і труднощами, з котрими люди зіштовхуються під час робочого процесу. Подібна ситуація, навіть з психологічної точки зору очевидно поступово веде до масових звільнень.

Орієнтуючись на подібні постулати та на вищезгадані отримані статистичні дані та проведений кількісний і якісний аналіз, доцільно визначити стан ефективності системи менеджменту Приватбанку застосувавши на практиці один із запропонованих в першому розділі методів оцінювання.

Для того щоб сформулювати загальну оцінку ефективності системи управління АТ КБ «Приватбанк», було використано метод SWOT-аналізу. Візуально застосування даного методу виглядає так, як зображено на Таблиці 2.6., яка зображена нижче.

SWOT-аналіз ефективності системи управління

АТ КБ «Приватбанк»

Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weakness)
1	2
<p>1. Наявність великої кількості висококваліфікованого персоналу</p> <p>2. Наявність чіткої системи навчання персоналу, яка здебільшого відповідає сучасним світовим стандартам навчання персоналу</p> <p>3. Структурована і упорядкована процедура генерування кадрової політики, застосування сучасних технологій при реалізації власної кадрової політики</p> <p>4. Здебільшого персонал банку представлений молодими та амбіційними людьми, які є молодшими 35 років</p> <p>5. Стабільна і систематична перевірка ефективності роботи персоналу та аспектів, що стосуються управління персоналом</p> <p>6. Наявність широкого соціального пакету для персоналу</p>	<p>1. Велика організаційна структура «Приватбанку», яка генерує велику кількість проблем пов'язаних із процедурами оцінювання ефективності системи управління персоналом</p> <p>2. Висока плинність кадрів на низьких посадах, що здебільшого зумовлена невисоким рівнем заробітної плати та широким колом обов'язків</p> <p>3. Слабкий рівень кар'єрного зросту персоналу</p> <p>4. Низька залученість персоналу нижчих рівнів до прийняття важливих стратегічних рішень та відсутність їхнього бажання брати участь у розвитку банку</p> <p>5. Не розвинений рівень лояльності персоналу, несприйняття ними багатьох мотиваційних аспектів, що пропонується керівництвом</p> <p>6. Високий рівень завантаженості рядового персоналу та велика кількість стресових ситуацій</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1	2
<p>1. Організація стратегії, яка направлена на покращення іміджу банку</p> <p>2. Використання інновацій та нових технологій для оптимізації процедури управління персоналом</p> <p>3. Розширення кількості та якості програм з навчання персоналу</p> <p>4. Залучення бенчмаркінгових спеціалістів для проведення бенчмаркінгових досліджень</p>	<p>1. Високий рівень конкуренції за персонал із іншими успішними українськими банками</p> <p>2. Обмежена кількість фінансових активів, котрі можна витратити на проведення досліджень пов'язаних із процедурою оцінювання ефективності системи управління персоналом</p> <p>3. Нестабільна політична ситуація банку і псування його репутації через різні скандали, ситуації описані в ЗМІ тощо</p> <p>4. Існує ризик поступової стагнації банку, пов'язаний із нестабільною ситуацією в роботі його керівництва та вибору правильної стратегії розвитку даної установи</p>

Джерело: розраховано автором

Провівши представлений вище SWOT-аналіз, можна побачити, що «Приватбанк» потребує підвищення ефективності нинішньої системи управління організацією. Як варіант, це завдання можна реалізувати за допомогою активного

впровадження різних методів управління організацією, котрі будуть враховувати індивідуальний підхід щодо навчання, розвитку, збереження мотивації нових кадрів. Також, можна використовувати підхід із регулярним зворотнім зв'язком, коли наставник періодично спілкується із новим працівником і відштовхуючись від його вражень, дій формує той чи інший стратегічний шлях щодо удосконалення його професійних та особистих якостей. Ще одним із можливих рішень щодо вирішення вищезгаданих проблем управління людськими ресурсами є питання створення нового соціального пакету для працівника [19].

Даний пакет буде формуватися в залежності від проведеного анкетування, в якому працівник визначить перелік пунктів, котрі його зацікавлять. Таким чином банк зможе адаптувати бажання працівників для забезпечення необхідного їм рівня соціального захисту.

Також, проаналізувавши та провівши процедуру оцінювання ефективності системи управління АТ КБ «Приватбанк», доцільно особливо виділити проблему повільного просування по кар'єрній драбині та проблему одноманітності праці. Щодо вирішення таких проблем, то їх можна нівелювати за допомогою горизонтальної кадрової ротації. Структурна гнучкість підрозділів «Приватбанку» дозволить реалізувати цей підхід за допомогою появи нових трудових вакансій, котрі потребуватимуть унікально нового переліку знань і навичок роботи. А також, одним із можливих варіантів вирішення даних проблемних питань є застосування такого методу як делегування повноважень [20].

Завдяки наданню працівникові виконання певних нестандартних завдань, банк зможе підвищити його мотивацію, інтерес, ефективність, продуктивність і його задоволення від виконаної роботи. Звичайно, що подібні завдання будуть мати особливу грошову мотивацію і відповідний великий ефект для забезпечення успішної діяльності «Приватбанку» в майбутньому.

Таким чином, представлений аналіз ефективності системи управління АТ КБ «Приватбанк» дозволив визначити ключові проблеми даного структурного механізму банку. Завдяки проведеному дослідженню вдалося сформулювати основні недоліки даної системи, котрі полягали в проблемах операційної і

господарської діяльності, яка впливає на роботу організації та проблемах безпосереднього управління людськими ресурсами.

У ході дослідження системи управління АТ КБ «Приватбанку було виявлено», що в досліджуваному підприємстві:

- не достатнього організований процес управління організацією;
- визначена низька затребуваність посад, які знаходяться на нижніх рівнях ієрархії кадрової системи;
- відсутні бенчмаркінгові дослідження;
- не врахування ідей клієнтів при розробці нових послуг чи продуктів;
- не наявна співпраця з банками-аналогами.

Відповідно до цього варто розробити список рекомендацій для АТ КБ «Приватбанк» з метою покращення системи управління аналізованим підприємством.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк»

Орієнтуючись на отриману інформацію та знання із попередніх підрозділів роботи, можна сформулювати загальну картину щодо визначення необхідних рекомендацій для майбутнього удосконалення системи менеджменту АТ КБ «Приватбанк». Основна стратегія та рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту АТ КБ «Приватбанк» будуть мати такий перелік дій як:

1. Введення правила обов'язкового дворазового проведення SWOT-аналізу для оцінювання загальної роботи банку загалом. SWOT-аналіз діяльності банку необхідно проводити на початку та в кінці календарного року. Такий підхід дозволить банку краще організувати процес управління власними структурними підрозділами в рамках діючої організаційної структури. Також, цей підхід дасть можливість керівництву швидше та краще орієнтуватися в питаннях, які стосуються деталізації нинішніх проблем і формування відповідних шляхів їх вирішення [21].

Загалом, подібний підхід дозволить виокремити та упорядкувати різного роду адміністративні, кадрові, технічні, економічні проблеми організації «Приватбанку».

2. Вирішення проблеми низької затребуваності посад, які знаходяться на нижніх рівнях ієрархії кадрової системи. Підвищивши зацікавленість до подібних посад та зменшивши плинність кадрів на цьому рівні, «Приватбанк» зможе досягти високого рівня функціонування окремих механізмів організаційної структури. Цьому допоможе нова гнучка система функціонування для посад подібного рівня. В цій системі має бути переглянутий рівень заробітної плати, він має стати більш справедливим та значно вищим ніж на даний момент. Потрібно переглянути перелік обов'язків та завдань, котрий викладається на працівників, які займають відповідні посади на такому низькому рівні ієрархії. Кількість обов'язків та завдань працівника при цьому мають відповідати рівню його матеріального і психологічного забезпечення на робочому місці. Саме такий

підхід забезпечуватиме стабільність та постійний розвиток кадрового потенціалу людських ресурсів банку [22, с. 15-17].

3. Забезпечити систематичне проведення бенчмаркінгових досліджень. Бенчмаркінгові дослідження на сьогоднішній день є дуже актуальним інструментом для сучасних організаційних структур, в незалежності від специфіки їх діяльності. АТ КБ «Приватбанк» може проводити бенчмаркінгові дослідження на предмет пошуку кращих практик роботи банківських структур, кращих практик роботи з організацією та за рахунок відповідних технологій успішно адаптувати отримані знання до власної системи функціонування [23]. Таким чином «Приватбанк» може дуже легко і ефективно удосконалювати власну систему менеджменту організації.

4. Активне залучення клієнтів у розробку нових ідей та створення нових технологій, котрі допоможуть удосконалити механізм функціонування системи менеджменту організації. «Приватбанк» може розробити програму винагород за надання йому від клієнтів корисної, ефективної, продуктивної та прибуткової ідеї, котра дозволить значно підвищити якість роботи людських ресурсів за багатьма банківськими показниками. Сума винагороди має бути справедливою та відповідати розміру тих позитивних результатів, які банк отримав від впровадження ідеї або технології клієнта у власний функціональний механізм.

5. Організація міжнародної співпраці із банками-аналогами. АТ КБ «Приватбанк» потрібно шукати міжнародних банків-партнерів у інших країнах світу, котрі мають схожу специфіку функціонування, організаційну структуру, цінності, бачення ведення бізнесу тощо. Доцільність такої співпраці полягає у тому, що «Приватбанк» зможе підкреслювати для себе нові ідеї, досліджувати досвід боротьби із типовими банківськими проблемами пов'язані із управлінням системою менеджменту організації. Також, це дозволить виокремити для себе корисний досвід функціонування окремих механізмів діючих організаційних структур банку та зможе популяризувати український банкінг на міжнародному рівні [24, с. 16-40].

Також, орієнтуючись на проведені дослідження, можна сформулювати кілька важливих тез щодо удосконалення системи менеджменту організації АТ КБ «Приватбанк». По-перше, нинішня концепція даної системи потребує удосконалення, адже, її складові компоненти є небезпроблемними. По-друге, деталізація проблем даної системи дозволила сформулювати кілька вищезгаданих орієнтирів розвитку даного функціонального аспекту діяльності «Приватбанку». По-третє, одним із шляхів можливого вирішення даної проблеми є питання імплементації успішного зарубіжного досвіду банківських установ. Імплементація успішного досвіду зарубіжних банківських установ дозволить «Приватбанку» удосконалити власну систему менеджменту організації у відповідності до сучасних умов і потреб розвитку банківського сектору.

Загалом, аналізуючи усі вищезгадані рекомендації, можна визначити, що необхідність трансформації ряду складових системи менеджменту є одним із дієвих способів вирішення проблем її удосконалення в «Приватбанку». Завдяки таким рекомендаціям «Приватбанк» зможе покращити становище в контексті показників фінансово-господарської діяльності, а також, створить собі нові перспективи для забезпечення сталого розвитку банківської сфери в Україні.

ВИСНОВКИ

В ході виконання даної курсової роботи було зроблено наступні висновки:

1) Сутність системи менеджменту організації полягає в чіткій, взаємопов'язаній системі, яка допомагає упорядковувати та формувати процес управління організацією. Також, в ході проведеного дослідження було сформульовано, що основними компонентами системи менеджменту організації є: питання формування влади в організації; порядок визначення основних цілей і завдань організації; особливості розподілу основних функцій управління; аспекти, що стосуються питань нормативно-правового забезпечення діяльності організації; особливості організаційної системи управління; методи управління організацією; трудовий колектив; робота кадрової політики та питання комунікацій між представниками організації.

Щодо аналізу методичних засад оцінювання ефективності системи управління організацією, то були визначені основні методи оцінювання ефективності системи управління організацією, котрі застосовуються в сучасних організаціях. Цими методами були: метод оцінки компетентності, метод формування оцінки результативності, метод фіксованих критеріїв, група якісних методів оцінювання ефективності системи управління організацією та група кількісних методів, група комбінованих методів, метод ассесмент-центру, метод тестування, метод формування експертних оцінок, метод атестації, метод інтерв'ювання працівника та метод SWOT-аналізу.

2) Проводячи діагностику складових системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк», було сформульовано основні принципи роботи організації, визначені функціональні особливості роботи організації, проаналізована структура роботи організації та проведений аналіз ефективності роботи організації на основі дослідження його господарської діяльності. В ході проведеного дослідження був виявлений достатній рівень якості роботи системи менеджменту банку.

Проаналізувавши і практично реалізувавши процедуру оцінювання ефективності системи управління АТ КБ «Приватбанк», можна визначити основні теоретичні аспекти даної процедури та сформулювали деякі результати. Використовуючи метод SWOT-аналізу було визначений ряд ключових проблем в управлінні та процедурі оцінювання АТ КБ «Приватбанку». У ході дослідження системи управління АТ КБ «Приватбанк» було виявлено, що в досліджуваному підприємстві: не достатнього організований процес управління організацією; визначена низька затребуваність посад, які знаходяться на нижніх рівнях ієрархії кадрової системи; відсутні бенчмаркінгові дослідження; не врахування ідей клієнтів при розробці нових послуг чи продуктів; не наявна співпраця з банками-аналогами.

Відповідно до цього варто розробити список рекомендацій для АТ КБ «Приватбанк» з метою покращення системи управління організацією аналізованого підприємства.

На основі проведеного практичного аналізу роботи системи менеджменту організації, були сформульовані рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк». Основними рекомендаціями, які стосувалися удосконалення системи менеджменту в АТ КБ «Приватбанк» стали: введення правила обов'язкового дворазового проведення SWOT-аналізу для оцінювання загальної роботи банку; вирішення проблеми низької затребуваності посад, які знаходяться на нижніх рівнях ієрархії кадрової системи; забезпечити систематичне проведення бенчмаркінгових досліджень; сформулювати роботу механізму активного залучення клієнтів у розробку нових ідей та створення нових технологій, котрі допоможуть удосконалити механізм функціонування системи менеджменту організації; організувати міжнародну співпрацю із банками-аналогами; адаптувати зарубіжний досвід роботи системи менеджменту організації у власну банківську систему.