

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління ефективністю комунікаційних
процесів на підприємстві»**

**(за матеріалами ПАТ «Державний ощадний
банк України»**

**Територіально відокремлене безбалансове
відділення, м.Київ)**

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Зозуленко
Валентини Геннадіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай
Сергій Іванович

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Сутність та складові процесу обміну інформацією в управлінні бізнесом....	5
1.2. Методологічні засади оцінювання ефективності комунікаційних процесів на підприємстві.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ОЩАДБАНК»	133
2.1. Аналіз комунікаційної політики підприємства	133
2.2. Оцінка ефективності комунікаційних процесів на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АТ «ОЩАДБАНК»	31
3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення засобів обміну інформацією на підприємстві.....	31
3.2. Прогноз вдосконалення та зростання ефективності комунікаційних процесів у ПАТ «Ощадбанк»	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ : А,Б,В,Г,Д,Ж,З,Е,Е(1),Е(2),Е(3),Е(4)	

ВСТУП

Актуальність теми визначається тим, що комунікації є основоположним інструментом розробки і підтримання позицій підприємства на ринку. За рахунок впровадження та використання комунікаційних технологій забезпечується бажаний вплив на свідомість і поведінку споживача. Вони забезпечують створення бажаного образу підприємства шляхом виділення найбільш значущих характеристик товару (послуги) для споживача. Формування системи комунікацій є важливим етапом забезпечення ефективного управлінського механізму у розвитку бізнесу, виступаючи одним з головних елементів створення ланцюга його цінності.

Саме тому проблеми дослідження формування комунікаційних технологій в управлінні бізнесом з метою вибору ефективних засобів його розвитку входять до найбільш актуальних наукових проблем.

Мета випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних процесів на підприємстві.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити сутність та складові процесу обміну інформацією в управлінні бізнесом;
- охарактеризувати методологічні засади оцінювання ефективності комунікаційних процесів на підприємстві;
- провести аналіз комунікаційної політики підприємства;
- здійснити оцінку ефективності комунікаційних процесів на підприємстві;
- навести обґрунтування напрямків удосконалення засобів обміну інформацією на підприємстві;
- сформулювати прогноз вдосконалення та зростання ефективності комунікаційних процесів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління комунікаціями в управлінні бізнесом.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади формування комунікаційних процесів в банку ПАТ «Ощадбанк».

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до оцінки особливостей управління комунікаційними процесами на підприємстві. Практичні методи дослідження включають. Були використані для загальної організаційно-економічної характеристики господарської діяльності підприємства, проведення його стратегічного аналізу та оцінювання ефекту від удосконалення управління комунікаційними процесами.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування керівництва банку ПАТ «Ощадбанк».

Апробація роботи. Результати наукового дослідження були оприлюднені у науковій статті «Особливості формування комунікаційних технологій в системі управління бізнесом» у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ, 2019.

Практичне значення проведення дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні системи управління ПАТ «Ощадбанк».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, 6 підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та складові процесу обміну інформацією в управлінні бізнесом

Дослідження різних літературних джерел свідчать, що сьогодні в науковій літературі існують різні підходи до розуміння сутності комунікацій (Додаток 1.1).

Під комунікаціями слід розуміти комплекс засобів зв'язку між окремими учасниками процесу управління організацією, включаючи її внутрішнє та зовнішнє середовище. Вони є інструментами взаємодії між учасниками окремих бізнес-процесів компанії; вони забезпечують стійкі зв'язки між елементами системи управління; є інструментами реалізації планування, організації, мотивації та контролю підприємства; є важливим елементом формування ділової репутації для бізнесу, а також виступають важливою складовою його іміджевої політики бо виступають вони є систематизованим комплексом засобів, важелів та методів забезпечення стійких зв'язків між учасниками процесу управління як в середині організації, так і поза її межами.

У сучасних умовах турбулентності економічного середовища важлива роль відводиться розвитку сучасних комунікаційних технологій в сфері бізнесу. Комунікаційні технології виступають вагомим елементом формування системи управління бізнесом.

Комунікаційні технології в рамках управлінської парадигми характеризують окремі процеси управлінської діяльності. Даним технологіям належить визначальна роль у забезпеченні виконання головних функцій менеджменту. Тому, з огляду на сказане, досить важливо розглянути основні структурні елементи формування та функціонування комунікаційних технологій (рис. 1.1).

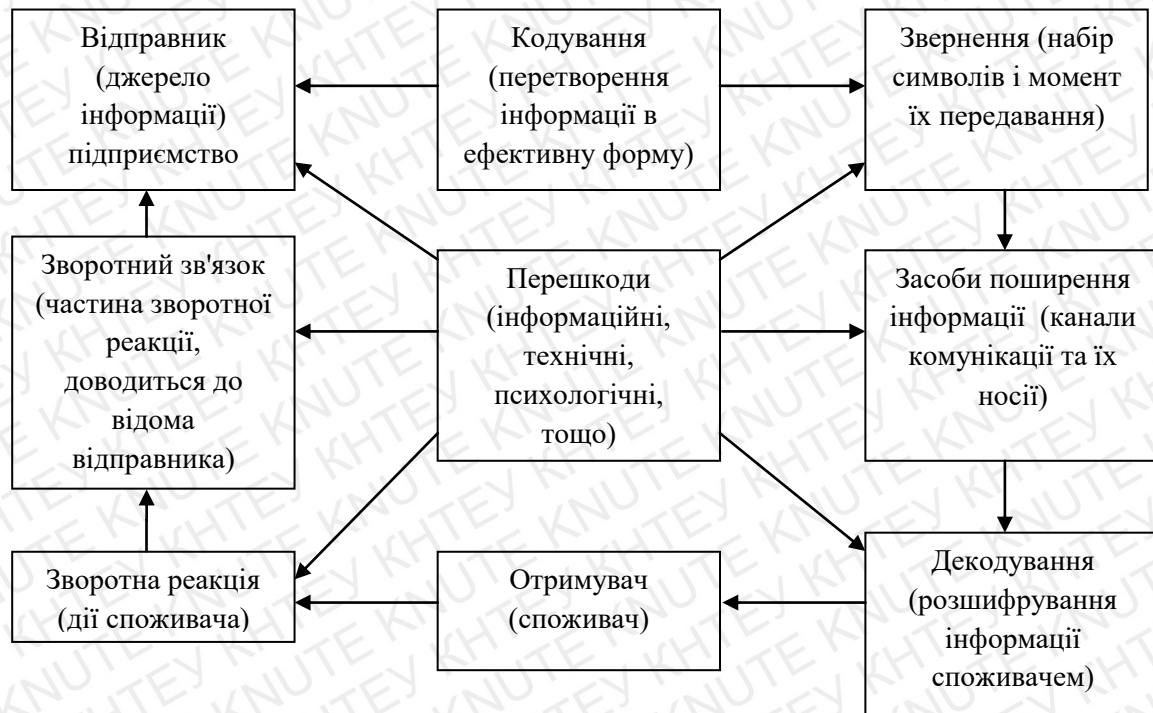


Рис. 1.1. Процес формування комплексу комунікаційних технологій на підприємстві

*Джерело: побудовано автором за даними [3, 21, 18]

Розробка системи комунікаційних технологій передбачає визначення переліку послідовних дій, що дозволяють підприємству виконувати функцій: функцію нагадування, контролю, планування та організації діяльності [23].

Комунікаційні технології, формують передумови для ефективної реалізації функцій управління. Тому, системи комунікацій потрібно розглядати в комплексі з цільовими орієнтирами реалізації функцій менеджменту, зокрема планування, організації, контролю, організації та мотивації щодо посилення ділової репутації компанії.

Розробка та реалізації комунікаційних технологій управління в сфері бізнесу забезпечується базовими концептуальними засадами стратегічного та тактичного розвитку.

Базові елементи формування комунікаційних технологій у їх відношенню до функцій менеджменту наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Складові, елементи управління комунікаціями підприємства

*Джерело: побудовано автором за даними [9, 21, 17]

Важливим етапом під час формування комунікаційних технологій є розробка місії та визначення завдань розвитку підприємства. Цим самим, система комунікацій буде забезпечувати відповідність засобів управлінського впливу та завдань розвитку (рис. 1.3) [8].

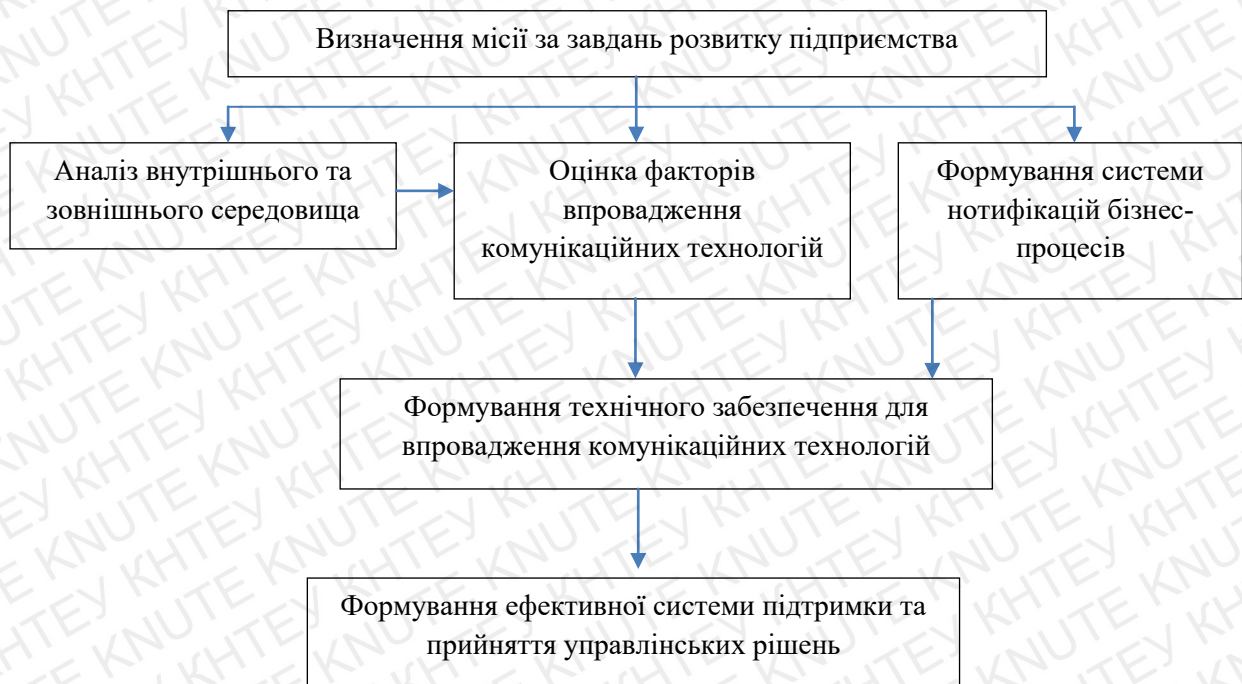


Рис. 1.3. Основні етапи формування ефективної системи підтримки та прийняття управлінських рішень з використанням комунікаційних технологій

*Джерело: побудовано автором за даними [8]

Застосування новітній цифрових комунікаційних технологій, соціальні мережі. Формування сучасних комунікаційних технологій не обмежується розвитком елементів управлінської практики та етики спілкування у бізнесі, а передбачає активне залучення Інтернет, корпоративних та соціальних мереж [22]. Активізація використання корпоративних мереж як засобу формування комунікацій організації відбувається досить прискореними темпами. Цьому сприяють також інноваційні зміни у засобах обробки та передавання інформації.

Через формування спеціалізованого контенту у мережевих комунікаційних технологій компанії отримують змогу налагодження оперативної взаємодії між учасниками процесу управління, а також вироблення засобів впливу на споживача, який може виступати користувачем відповідної Інтернет-мережі [13].

Основні структурні елементи формування комунікації за допомогою мережевих технологій зображено на рис. 1.4.

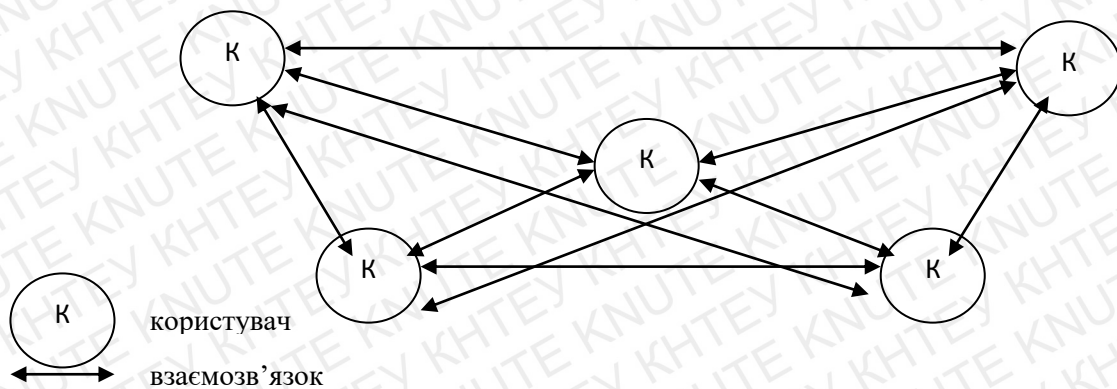


Рис. 1.4. Структура комунікацій в рамках мережевої технології

*Джерело: побудовано автором за даними [7]

Як видно з рис. 1.4. користувачі мереж мають можливість здійснювати обмін даними незалежно від місця знаходження. Єдиною та достатньою умовою для користування мережею є безперебійний доступ до мережі Інтернет.

Таким чином, формування комунікацій є невідемним атрибутом розвитку системи управління в будь-якому бізнесі. Комунікації в системі управління

підприємством є систематизованим комплексом засобів, важелів та методів забезпечення стійких зв'язків між учасниками процесу управління як в середині організації, так і поза її межами. Комунікаційні технології в рамках управлінської парадигми характеризують окремі процеси управлінської діяльності. Комунікаційні технології, які базуються на сучасних засобах інформатизації, знайшли своє відображення всі рівнях управління різними видами діяльності, що сприяє зниженню витратомісткості окремих бізнес-процесів і та дозволяє сконцентрувати зусилля на нових напрямках стратегічного розвитку підприємств.

1.2. Методологічні засади оцінювання ефективності комунікаційних процесів на підприємстві

Переважає більшість економічних досліджень, присвячена питанням оцінки ефективності комунікацій, орієнтована на висвітлення ефективності комунікаційних процесів через призму узагальнюючих показників роботи організації. Вивчення спеціалізованої літератури показало, що в теперішній час відсутні систематизовані наукові розробки стосовно змісту, критеріїв та показників оцінки ефективності комунікаційних процесів [14].

Оцінка ефективності комунікаційних процесів може здійснюватися як незалежними зовнішніми експертами, так і ТОП-менеджментом самого підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Суб'єкти, предмет та інформаційне забезпечення оцінки ефективності комунікаційних процесів на підприємстві

Суб'єкт оцінки	Предмет оцінки	Мета оцінки	Інформаційне забезпечення
Топ-менеджмент підприємницької мережі	Окремі сфери комунікаційних процесів, зміна показників роботи підприємства за умови зміни комунікацій	Підвищення ефективності управління підприємством	Внутрішня управлінська звітність підприємства
Зовнішні експерти		Оцінка конкурентоздатності підприємства	Загальнодоступна публічна інформація (обсяги реалізації, чисельність працюючих, прибуток, активи, соціальна політика, тощо)

* Джерело: побудовано автором за даними [11]

Пропонується оцінювати комунікаційну діяльність за двома основними підходами: 1) оцінка ефективності за результатами роботи підприємства; 2) оцінка ефективності комунікацій за результатами роботи підрозділу, що здійснює управління комунікаціями (рис. 1.5).

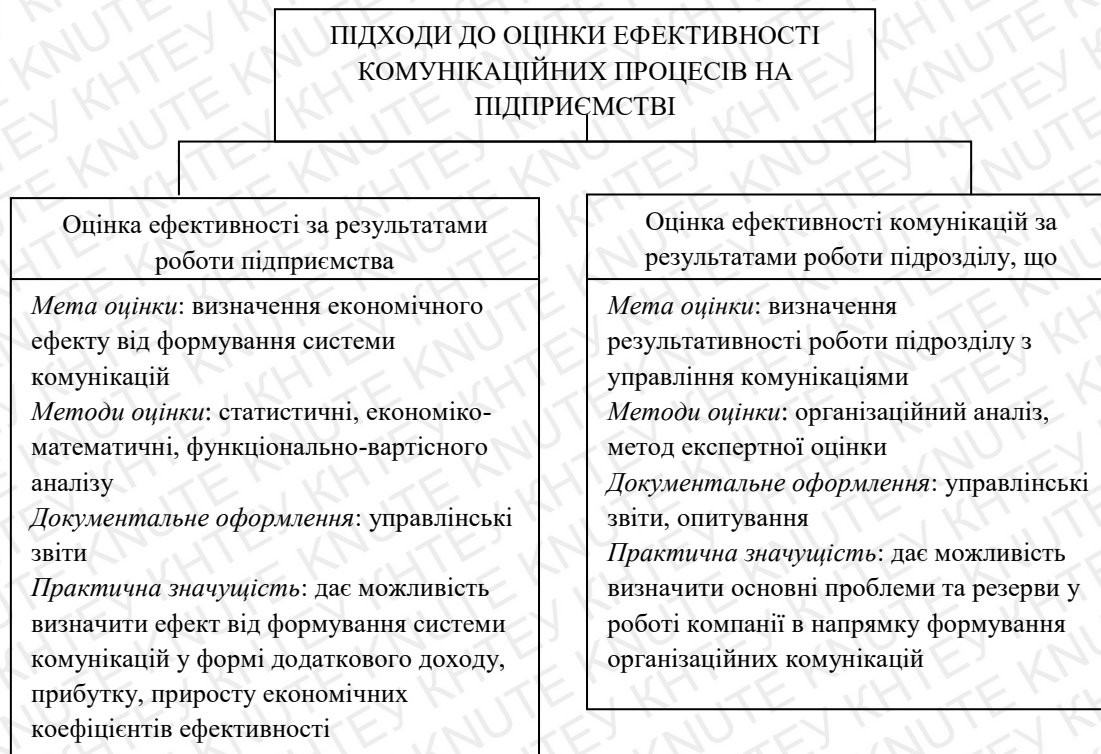


Рис. 1.5. Підходи до оцінки ефективності комунікаційних процесів на підприємстві

*Джерело: побудовано автором за даними [12]

Зважаючи на вищесказане, розробка методології оцінки ефективності комунікаційних процесів має базуватися на використанні найбільш простих та доступних в плані інформаційного забезпечення показників. Служби, зайняті управлінням комунікаціями, можуть активно працювати і виконувати свої повсякденні завдання, однак необхідно чітко оцінювати, до яких наслідків це призводить. Якщо звертати увагу тільки на поточну діяльність, то можна випустити з уваги стратегічні цілі. У той же час, оцінка діяльності тільки зі стратегічних результатами також недостатньо. Адже деякі результати (наприклад, внутрішній комунікаційний клімат або лояльність споживачів) можуть досягатися протягом декількох років, а інші (наприклад, навчання

роботі з електронною поштою) - досить швидко. У таких випадках застосовувати критерії оцінки діяльності тільки зі стратегічних результатами не завжди коректно. Відповідно, необхідна комплексна оцінка і поточних, і стратегічних результатів діяльності з управління комунікаціями.

Суть комплексної оцінки ефективності комунікацій, в нашому випадку, зводиться до формування додаткової ринкової вартості підприємства. Емпірично інтегрований підхід до оцінки ефективності комунікаційних процесів, може бути приведений до формули [25]:

$$E = \Delta B = \Sigma B_{\text{п}} - \Sigma B_{\text{к}} \quad (1.1)$$

де, $\Sigma B_{\text{п}}$ – сума ринкової вартості (або EVA- доданої вартості) компанії за умов використання оптимальної схеми комунікаційних процесів; $\Sigma B_{\text{к}}$ - сума ринкової вартості (або EVA- доданої вартості) компанії за умов відсутності комунікацій.

Крім того, необхідно оцінювати і економічну доцільність діяльності з управління комунікаціями, ґрунтуючись на категорії економічної ефективності, або зіставленні ресурсів, витрачених на управління комунікаціями і на комунікаційні заходи, і отриманих результатів [8].

Наявні економіко-статистичні методики, що базуються на розрахунку звичайних економічних коефіцієнтів, не дають можливості чітко оцінити економічний ефект від функціонування комунікаційних процесів, оскільки досить складно визначити поточну ринкову вартість у двох варіантах – з відлагодженими комунікаціями та без них. Тому, для оцінки ринкової вартості компанії з урахуванням оптимальної системи комунікаційних процесів пропонуємо використовувати коефіцієнти мультиплікації, що розраховуються наступним чином [12]:

$$K_C = \sqrt[n]{K_B \times K_{PB} \times K_{EBITDA}} \quad (1.2)$$

де, K_c – коефіцієнт мультиплікації, K_v – коефіцієнт зростання виручки від впровадження оптимальної системи комунікацій, K_{pB} – коефіцієнт зростання ринкової вартості впровадження оптимальної системи комунікацій, K_{EBITDA} – коефіцієнт зростання EBITDA, n – кількість періодів, на основі яких проводиться оцінка.

Таким чином, головним критерієм оцінки економічної доцільності діяльності з управління організаційними комунікаціями є її економічна обґрунтованість і ефективність. При цьому оцінюються такі показники: витрати на управління комунікаціями; витрати на комунікаційні заходи; прямий економічний ефект від заходів; непрямий економічний ефект від заходів (запобігли втрати). Окремі види ефектів підсумовуються і співвідносяться з сумарними витратами на управління комунікаціями. Впровадження в практику діяльності підприємств комунікаційного менеджменту як самостійної функції управління, заснованої на чіткому розподілі повноважень і відповідальності, з одночасним впровадженням системи оцінки діяльності комунікаційних підрозділів, дозволить оптимізувати процес використання комунікаційних ресурсів і можливостей з метою підвищення стійкості підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Аналіз комунікаційної політики підприємства

Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України») - український банк, другий за розмірами активів та найбільший за кількістю відділень серед усіх банків України. Перебуває у державній власності. Станом на 1 січня 2018 року чисті активи банку становили 234 мільярди гривень. Національна мережа банківського обслуговування Ощадбанку включає в себе близько 2630 відділень. Структуру управління банком наведено у Додатку А, а основні засади здійснення управлінням ним визначено у корпоративній етиці банку (Додаток Б). АТ «Ощадбанк» є одним з провідних банків України, системоутворюючим банком. Він налічує найбільшу кількість філій та відділень серед усіх інших банків. Відділення банку виступає основним комунікаційним центром, яке поєднує у собі комплекс внутрішніх та зовнішніх комунікацій фінансової установи. Динаміку кількості філій банку АТ «Ощадбанк» у 2010-2018 рр. наведено на рис. 2.1.

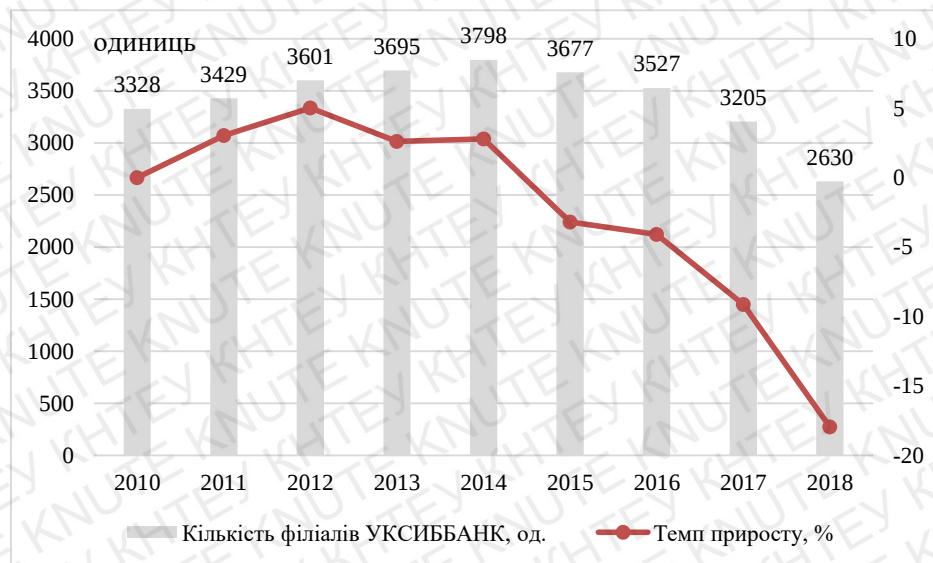


Рис. 2.1. Динаміка кількості філій банку АТ «ОЩАДБАНК» у 2010-2018 р., од.*

*Джерело: складено автором за даними АТ «ОЩАДБАНК» [44]

Як можемо бачити з рис. 2.1, динаміка кількості філій банку АТ «ОЩАДБАНК» у 2018 році становила 2630 од., що на 575 філій менше порівняно з 2017-м роком. У 2014-2018 рр., зважаючи на кризову ситуацію в банківському секторі та економіці в цілому (зокрема внаслідок окупації частини території країною-агресором Росією), відбулося скорочення кількості відділень банку АТ «ОЩАДБАНК» на 1168 од. Скорочення кількості відділень спостерігалось також у 2018 році, що було зумовлено наслідками політики оптимізації банківських послуг та закриттям неприбуткових відділень.

На рис. 2.2 наведено напрямки організації комунікацій банком АТ «Ощадбанк».

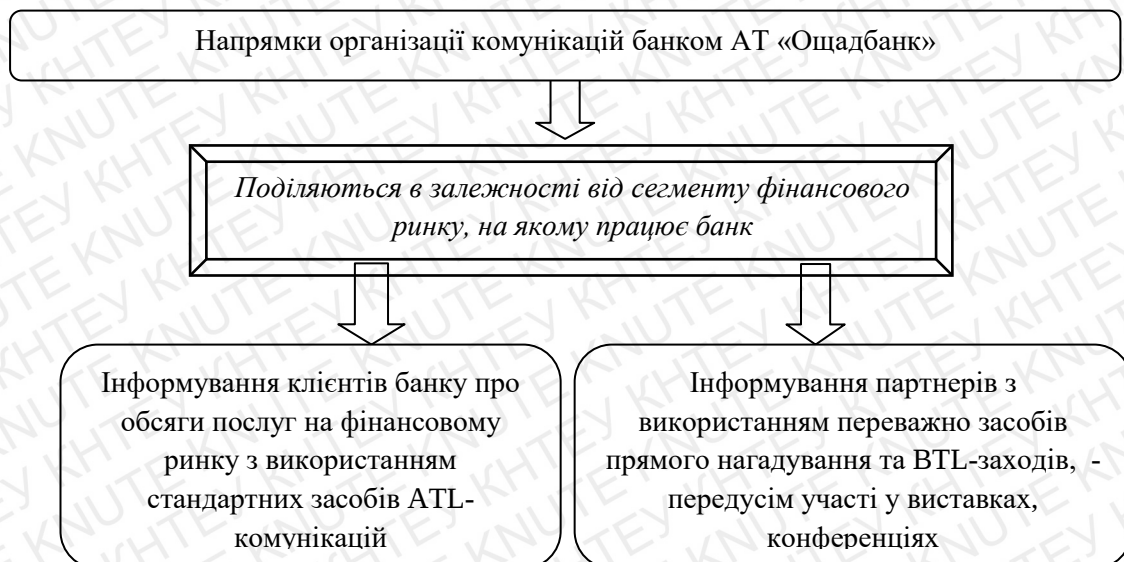


Рис. 2.2. Напрямки організації комунікацій банком АТ «Ощадбанк»

*Джерело: складено автором за даними АТ «ОЩАДБАНК» [44]

Формування моделі управління комунікаціями для досліджуваного банку передбачає на меті досягнення необхідного рівня відповідності окремих бізнес-процесів встановленим вимогам чи економічним нормативам НБУ, організації стійких зв'язків банку з партнерами, клієнтами, контролюючими організаціями (НБУ, КМУ).

Формування методологічного базису управління комунікаціями в АТ «ОЩАДБАНК» передбачає вирішення таких завдань (рис. 2.3):

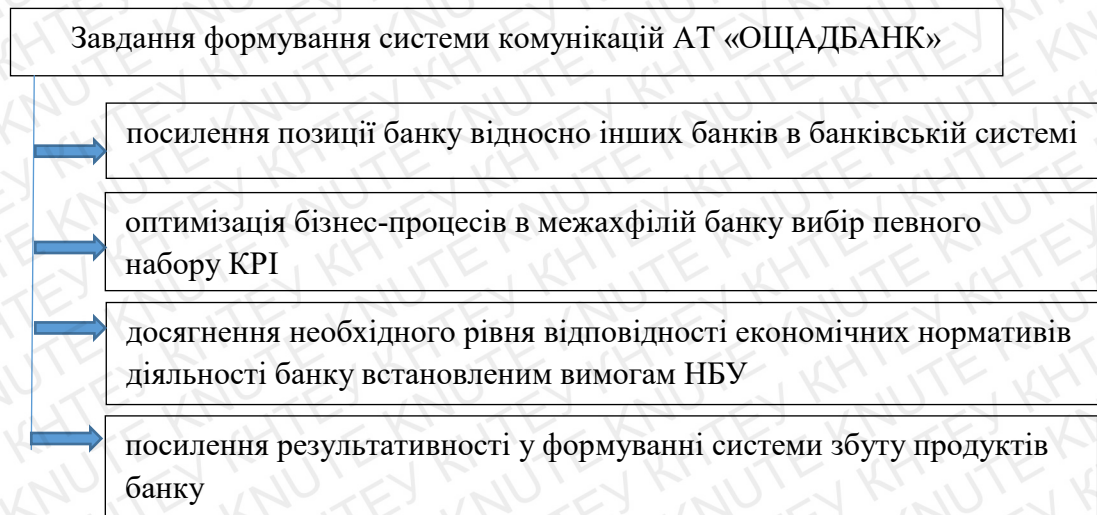


Рис. 2.3. Завдання формування системи комунікацій АТ «ОЩАДБАНК»

*Джерело: складено автором за даними АТ «ОЩАДБАНК» [44]

Надалі варто розглянути об'єкт та предмет формування системи управління комунікаціями в межах АТ «ОЩАДБАНК». Об'єкти формування системи управління комунікаціями наведено на рис. 2.4.

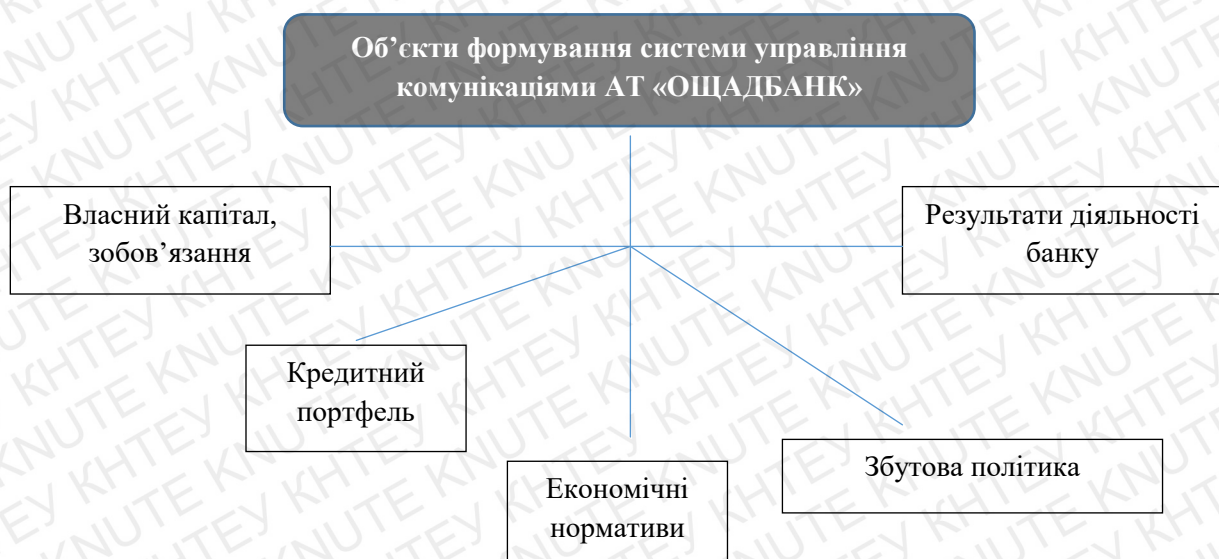


Рис. 2.4. Об'єкти формування системи управління комунікаціями АТ «ОЩАДБАНК»

*Джерело: складено автором за даними АТ «ОЩАДБАНК» [44]

У процесі формування комунікаційної моделі діяльності АТ «ОЩАДБАНК» варто звернути увагу, в першу чергу, на об'єкти. До складу

основних об'єктів формування комунікацій відносяться: абсолютні показники роботи банку (власний капітал, активи, кредитний портфель, зобов'язання, доходи, витрати та фінансові результати), економічні нормативи діяльності банку, збутова політика (виражається у експертних показниках споживчої прихильності до банківських послуг).

Основним суб'єктом процесу внутрішніх та зовнішніх комунікацій банку є підрозділ внутрішнього аудиту, ІТ сектор, сектор маркетингу та сектор рекламування банківських продуктів. Сектор внутрішнього аудиту також є складовим елементом системи зовнішніх комунікацій з контролюючими органами (НБУ, КМУ). Модель організації процесу комунікацій в АТ «ОЩАДБАНК» наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Модель організації системи комунікацій в АТ «ОЩАДБАНК»

*Джерело: складено автором за даними АТ «ОЩАДБАНК» [44]

Варто відмітити, що формування системи внутрішніх комунікацій в процесі здійснення діяльності банку АТ «ОЩАДБАНК» має бути спрямовано

передусім на організацію внутрішнього контролю за діяльністю його філій і структурних підрозділів. Дана система включає наступні елементи:

- 1) контроль керівництва філій за дотриманням законодавства України та внутрішніх процедур Банку;
- 2) розподіл обов'язків під час здійснення діяльності Банку;
- 3) контроль за функціонуванням системи управління ризиками;
- 4) контроль за інформаційною безпекою та обміном інформацією;
- 5) процедури внутрішнього контролю;
- 6) моніторинг системи внутрішнього контролю;
- 7) процедури внутрішнього аудиту.

Розглянемо також елементи внутрішніх комунікацій АТ «Ощадбанк». Як бачимо з рис. 2.6., інформаційні потоки банку АТ «Ощадбанк» формуються між окремими підрозділами. Фінансовий сектор та сектор аудиту мають відлагоджену структуру документообороту.

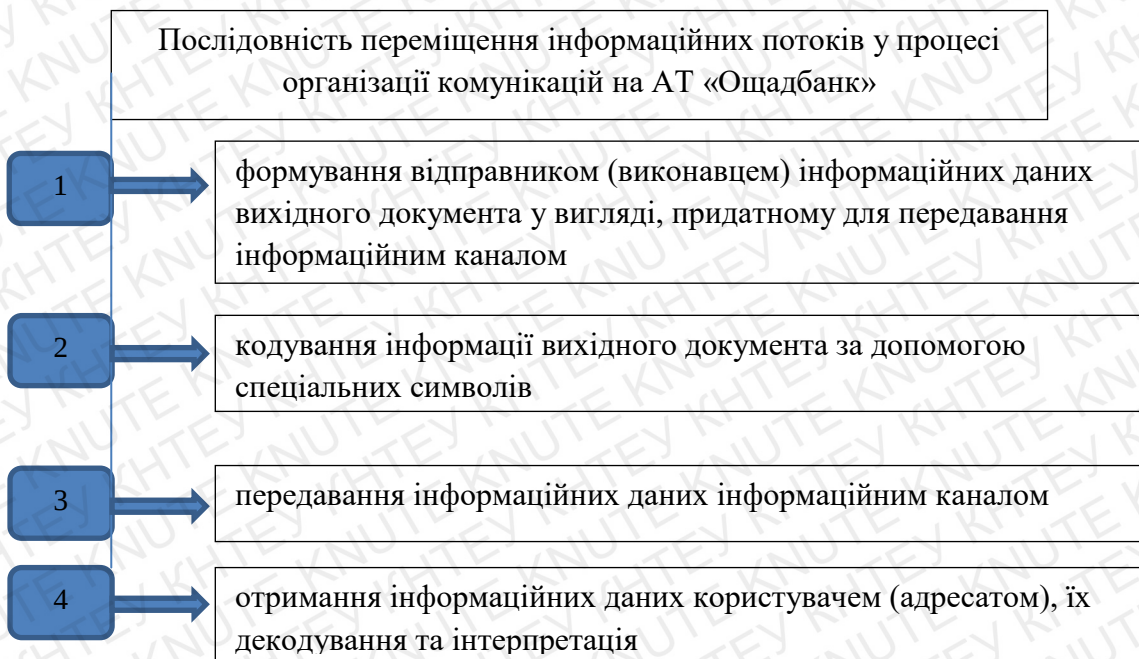


Рис. 2.6. Послідовність переміщення інформаційних потоків в АТ «Ощадбанк»

*Джерело: складено автором за даними АТ «ОЩАДБАНК» [44]

Важливим елементом формування системи зовнішніх комунікацій на АТ «Ощадбанк» є створення відповідних інструментів комплексу маркетингових комунікацій. З цією метою доцільно навести укрупнену схему організації процесу розробки та впровадження рекламних компаній на АТ «Ощадбанк» (рис. 2.7).

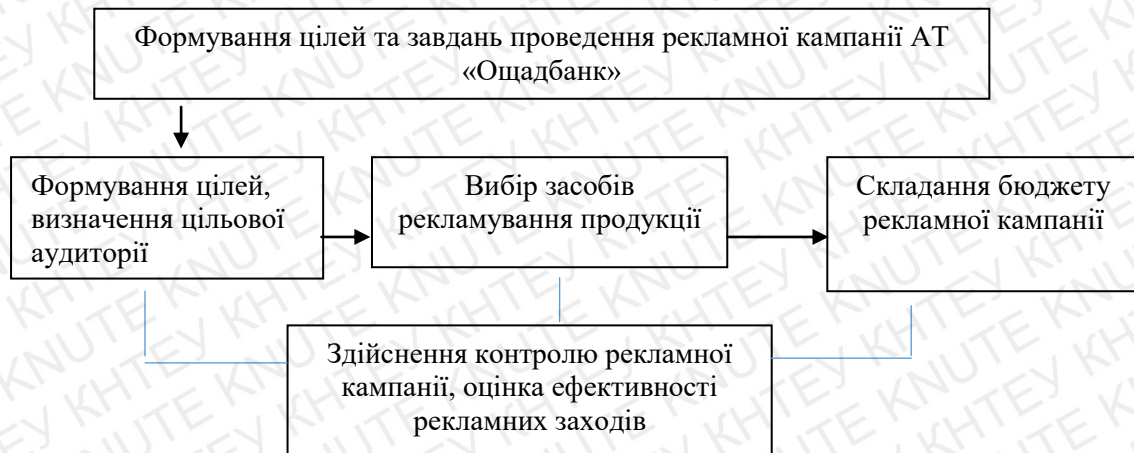


Рис. 2.7. Типова схема процесу формування рекламної кампанії АТ «Ощадбанк»

*Джерело: складено автором за даними АТ «ОЩАДБАНК» [44]

Як видно з рис. 2.7, реалізація рекламної кампанії АТ «Ощадбанк» може бути представлена такими п'ятьма блоками: 1) формування цілей і завдання проведення рекламної кампанії, визначення цільової аудиторії; 2) вибір засобів рекламування продукції; 3) складання бюджету рекламної кампанії; 4) контроль за ходом організації рекламної діяльності, оцінка ефективності рекламних заходів.

Початковий етап забезпечується через детальний аналіз ринку фінансових послуг, які надаються банком. При цьому акцент робиться на кожному сегменті ринку – внутрішньому та зовнішньому. Другим етапом формування рекламної кампанії АТ «Ощадбанк» є вибір засобів рекламування його послуг. Після визначення цілей та завдань рекламної кампанії, її цільової аудиторії, засобів рекламування банківських продуктів, здійснюється планування бюджету

реklamних заходів. Етап контролю рекламної кампанії є завершальним. На даному етапі визначаються ключові критерії контролю ефективності різних засобів реклами, порядок його проведення та інтерпретації отриманих контрольних даних. Надалі відбувається розробка бюджету рекламної діяльності з визначенням окремих статей витрат, їх обсягу та періодичності здійснення.

Процес організації комплексу рекламних заходів АТ «Ощадбанк» формується за декількома етапами, в якому приймають участь керівнику з маркетингу, керівник з організації рекламної діяльності, члени правління банку. Складові етапи процесу розробки та впровадження рекламних кампаній АТ «Ощадбанк» наведено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Складові етапи процесу розробки та впровадження рекламних кампаній АТ «Ощадбанк» в системи зовнішніх комунікацій

*Джерело: складено автором за даними АТ «ОЩАДБАНК» [44]

На початковому етапі рекламування АТ «Ощадбанк» здійснюється визначення загальних перспектив розвитку просування продуктів банку на ринку фінансових послуг. Дану функцію закріплено за сектором маркетингу. Положення щодо розвитку банківських продуктів, які сформовані сектором з маркетингу, є основою для формування подальших напрямків рекламної

діяльності для кожної групи послуг. Сектор з організації реклами здійснює визначення завдань процесу рекламування банківських продуктів, основних інструментів реклами, що закріплюється у відповідному медійному плані на відповідний рік.

Важливим елементом реалізації рекламних кампаній АТ «Ощадбанк» є медіа-план. У процесі взаємодії різних секторів формується відповідний медіаплан, який включається до бюджету АТ «Ощадбанк».

Розглянемо основні особливості інструментального забезпечення комунікаційного процесу банку. Задля цього засоби здійснення внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Обмін інформацією на підприємстві здійснюється як через особистий контакт, так і дистанційним чином – за допомогою таких технічних засобів, як телефон та комп'ютер. Забезпеченість інструментами для організації процесу комунікацій у типовому відділенні АТ «Ощадбанк» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Забезпеченість інструментами для організації процесу комунікацій у
типовому відділенні АТ «Ощадбанк»**

Засоби комунікацій	Роки			Приріст за 2016-2017 рр.		Приріст за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Δ, од.	Δ, %	Δ, од.	Δ, %
Настільні ПК	4	2	1	-2	-50	-1	-50,0
Лептопи	5	6	8	1	20	2	33,3
Точки IP телефонії (Укртелеком)	5	3	1	-2	-40	-2	-66,7
Точки GSM телефонії (Київстар)	3	6	9	3	100	3	50,0
Сервери	2	2	0	0	0	-2	-100,0
Разом	19	19	19	4	8,2	-1	-1,9

*Джерело: складено автором за даними АТ «ОЩАДБАНК» [44]

Як можемо бачити з табл. 2.1, в цілому основними комунікаційними інструментами в АТ «Ощадбанк» є такі: настільні ПК, лептопи, точки IP телефонії (Укртелеком), точки GSM телефонії (Київстар), сервери. Кількість настільних ПК у 2017 році скоротилася на 2 одиниці, а у 2018 році скоротилася

на 1 одиницю. Водночас спостерігалось зростання кількості лептопів. Банк почав переходити від IP телефонії до (послуги компанії Укртелеком) до GSM зв'язку (компанія Київстар) з метою економії коштів. Також банк відмовився від використання залізних серверів та почав використовувати хмарні сервіси для зберігання баз даних.

Розглянемо основні елементи формування зовнішніх комунікацій підприємства. Завдяки прямим контактам з потенційними споживачами АТ "Ощадбанк" здійснює інформативну, нагадувальну, іміджеву, переконувальну, дослідницьку та партнерську функції формування комунікацій. Тобто в процесі безпосереднього спілкування з представниками підприємств працівники підприємства інформують споживачів про якісні характеристики товарів, або нагадують про свою пропозицію, переконують відповідальних за постачання осіб у перевагах власної продукції, її цін і умов постачання; досліджують становище на ринку, потреби та наміри споживачів, товарну і цінову політику конкурентів та встановлюють або закріплюють встановлені партнерські зв'язки зі споживачами.(табл.2,2)

Таблиця 2.2

**Динаміка витрат на заходи формування зовнішніх комунікацій в АТ
«Ощадбанк» за 2016-2018 рр.**

Види витрат на зовнішні комунікації	Період, тис. грн.			Відхилення за 2017-2018 рр.		Відхилення за 2016-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абсол., тис.грн	Віднос-не, %	Абсол., тис.грн	Віднос-не, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Відрядження працівників (експертів банку)	25,9	32,1	43,5	6,2	23,9	11,4	35,5
Витрати на проведення зустрічей з корпоративними клієнтами	2,8	4,3	5,1	1,5	53,6	0,8	18,6
Організація роботи із здійснення іміджевої політики	5,2	6,1	7,9	0,9	17,3	1,8	29,5
Інші витрати з підтримки комунікацій	1,8	2,2	3,1	0,4	22,2	0,9	40,9
Разом	35,7	44,7	59,6	9	25,2	14,9	33,3

*Джерело: складено автором за даними АТ «ОЩАДБАНК» [44]

До нерекламних заходів формування зовнішніх комунікацій у 2018 році відносилися витрати на: відрядження працівників (експертів) банку до ключових клієнтів з метою здійснення аудиту, оцінки заставного майна та організації контрольних процедур контролю за непрофільними активами. У 2018 році порівняно з 2017-м роком обсяг фінансування витрат на підтримку даного виду комунікацій збільшився зріс на 11,4 млн.грн (+35,5%); проведення зустрічей з корпоративними клієнтами має на меті залучення великих підприємств до використання продуктів банку – банківських зарплатних проектів, видача інвестиційних кредитів та кредитів під поповнення обігових коштів, тощо. Обсяг даних витрат у 2018 році порівняно з 2017-м роком зріс на 0,8 млн.грн (+18,6%); організація роботи із здійснення іміджевої політики передбачає проведення і участь у зустрічах, конференціях, виставкових заходах, присвячених розвитку банківського бізнесу та сектору фінансових послуг. У 2018 році порівняно з 2017-м роком обсяг витрат на реалізацію наведених заходів зовнішніх комунікацій зріс на 1,8 млн.грн (+29,5%); інші витрати на підтримку комунікацій передбачали витрати на організацію ІТ-інфраструктури, які передбачають під'єднання зовнішніх користувачів (корпоративних клієнтів) до API банку (підключення послуг онлайн-банкінгу). Обсяг цих витрат збільшився на 0,9 млн.грн або на 40,9%.

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства

Проведення оцінювання результативності формування комунікацій АТ «Ощадбанк» передбачає:

- оцінку обсягів діяльності банку, які виражаються в показниках активів, кредитів та власного капіталу;
- динамку фінансових результатів діяльності банку;
- інтегральну оцінку показників результативності роботи банку з використанням рейтингової моделі оцінки.

Формування передумов для провадження ефективної політики управління комунікаціями в сфері банківської діяльності визначається у показниках

фінансових результатів АТ «Ощадбанк». Варто провести аналіз обсягу фінансових результатів банку за 2016-2018 рр. за даними фінансової звітності (Додаток В) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів діяльності банку АТ «Ощадбанк» у 2016-2018 рр., тис.грн

Показники	Період			Зміна за 2016-2017 рр.		Зміна за 2017-2018 рр.	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Процентні доходи за фінансовими активами	19494872	19747084	19351416	252212	1,3	-395668	-2,0
Процентні витрати	-13605590	-14228362	-	-622772	4,6	332284	-2,3
Чистий процентний дохід	5889282	5518722	5455338	-370560	-6,3	-63384	-1,1
Формування резерву під очікувані кредитні збитки	-3202752	-1934665	1175156	1268087	-39,6	3109821	-160,7
Чистий процентний дохід після формування резерву	2686530	3584057	6630494	897527	33,4	3046437	85,0
Комісійні доходи	2912480	4001097	5236356	1088617	37,4	1235259	30,9
Комісійні витрати	-787641	-1305079	-1771336	-517438	65,7	-466257	35,7
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з іноземною валютою	-3602293	-451470	864928	3150823	-87,5	1316398	-291,6
Чистий прибуток від реалізації інвестицій	3245			-3245	-100,0	-	-
Чистий (збиток)/прибуток від операцій з фінансовими інструментами	3676053	1155657	-2410823	-2520396	-68,6	-3566480	-308,6
Чистий збиток від модифікації фінансових активів та зобов'язань			-47698	-	-	-47698	-
Формування резерву під очікувані кредитні збитки від знецінення за іншими операціями	1065068	530170	-206870	-534898	-50,2	-737040	-139,0

продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий інший дохід	99669	184587	304597	84918	85,2	120010	65,0
Чистий непроцентний дохід	3366581	4114962	1969154	748381	22,2	-2145808	-52,1
Операційні доходи	6053111	7699019	8599648	1645908	27,2	900629	11,7
Операційні витрати	-5586057	-7139998	-8567824	-1553941	27,8	-1427826	20,0
Прибуток до оподаткування	467054	559021	31824	91967	19,7	-527197	-94,3
Відшкодування /(витрати) з податку на прибуток	614	38	129382	-576	-93,8	129344	340378,9
Чистий прибуток за рік	467668	558983	161206	91315	19,5	-397777	-71,2

* Джерело: за даними звітності банку (Додаток В)

Як видно з даних табл. 2.3, обсяг чистих процентних доходів банку АТ «Ощадбанк» у 2016-2017 рр. мав тенденцію до зростання на 252212 тис.грн або на 1,6%. У 2018 році процентні доходи банку зменшилися на 395668 тис.грн або на 2,0%. Результуючим показником функціонування АТ «Ощадбанк» є чистий прибуток, динаміку якого наведено на рис. 2.9.

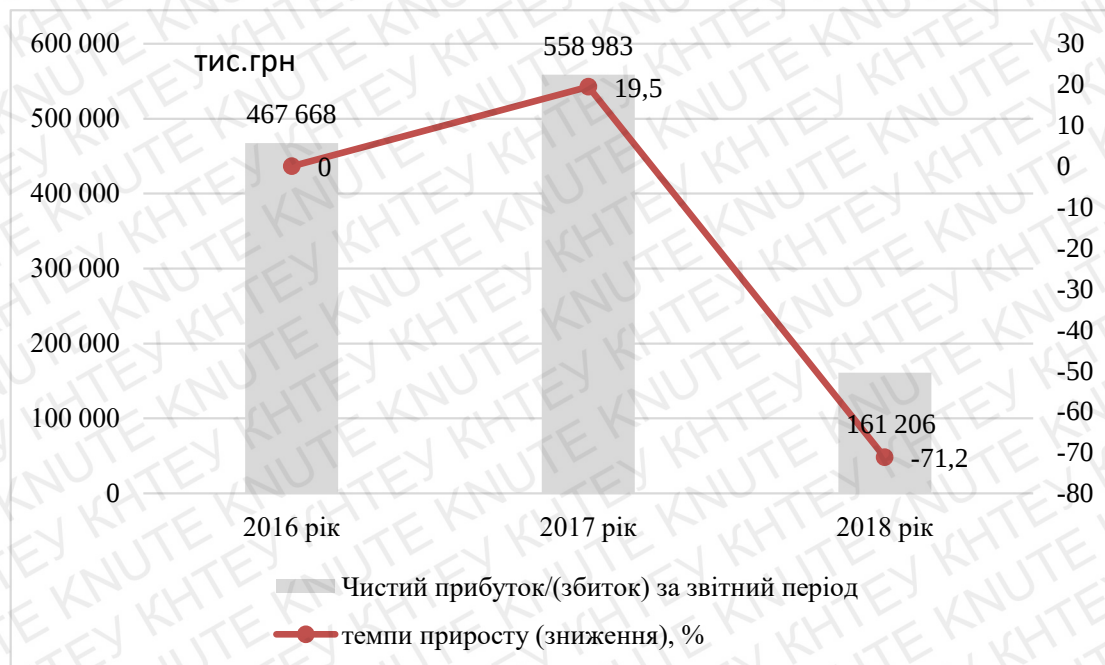


Рис. 2.9. Динаміка чистого прибутку банку АТ «Ощадбанк» у 2016-2018 рр.,

тис.грн*

* Джерело: за даними звітності банку (Додаток В)

Як свідчать дані рис. 2.9, обсяги чистого прибутку банку у 2017 році зросли на 91315 тис.грн або на 19,5% порівняно зі значенням даного показника у 2016 році. У 2018 році чистий прибуток банку зменшився на 397777 тис.грн або на 71,2%, тобто відбулося майже подвійне його скорочення.

Обсяг процентних витрат не мав визначеної тенденції до зростання чи зниження. Так, у 2017 році обсяг процентних витрат збільшився на 622772 тис.грн або на 4,6%. У 2018 році процентні витрати зменшилися на 332284 тис.грн або на 2,3%. Наведені фактори вплинули на зростання чистих процентних доходів банку. Обсяг чистих процентних доходів банку АТ «Ощадбанк» у 2016-2017 рр. мав тенденцію до зростання на 897527 тис.грн або на 33,4%. У 2018 році чисті процентні доходи банку збільшилися на 3046437 тис.грн або на 85,0%. На основі динаміки наведених показників можна зробити висновок про зростання результатів роботи досліджуваного банку внаслідок збільшення обсягу реалізації банківських продуктів та послуг.

Важливість комунікаційного процесу банку також визначається досягненням відповідного рівня економічних нормативів. Значення економічних нормативів банку АТ «Ощадбанк» станом на 31 грудня 2018 та 2017 років, наведено нижче у табл. 2.4:

Таблиця 2.4

**Значення показників економічних нормативів банку АТ «Ощадбанк» у
2017-2018 рр.**

<i>Показники (нормативи)</i>	<i>Нормативне значення</i>	<i>На кінець 2017 року</i>	<i>На кінець 2018 року</i>
1	2	3	4
Норматив поточної ліквідності (Н5к)	Не менше 40%	77,91%	77,41%
Норматив короткострокової ліквідності	Не менше 60%	101,33%	95,75%
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного	Не більше 25%	15,67%	185,93%
Норматив великих кредитних ризиків	Не більше 800%	131,00%	344,14%
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одну пов'язану	Не більше 5%	35,45%	42,09%

продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними особами (Н10к)	Не більше 30%	125,59%	195,11%
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними особами, які не є	Не більше 20%	125,33%	195,04%
Норматив участі (інвестування) у капіталі юридичної особи, що не є	Не більше 15%	0,04%	0,06%
Загальна сума участі (інвестування)	Не більше 60%	0,29%	0,54%
Регулятивний капітал	-	5 494 627	3 717 008
Необхідний розмір регулятивного	-	3 369 221	3 082 219
Достатність регулятивного капіталу	-	2 125 406	634 789

*Джерело: за даними звітності банку (Додаток В)

Упродовж 2018 року банк АТ «Ощадбанк» дотримувався вимог щодо достатності регулятивного капіталу та економічних нормативів у відповідності до вимог «Положення про порядок регулювання діяльності банківських груп», затвердженого Постановою Правління Національного банку України від 20 червня 2012 року № 254 за винятком нормативів Н9к, НЮкта Н10-1 к, значення яких передбачені індивідуальною Угодою № 113 від 26 червня 2014 року про вжиття заходів щодо усунення порушень нормативно-правових актів Національного банку України Банківською групою «Ощадбанк». Додатково, відповідно до вимог постанови Правління НБУ від 12 травня 2015 року №314 «Про заходи щодо приведення банками обсягів активних операцій з пов'язаними особами до нормативних вимог». Банком було сформовано оновлений регламент заходів щодо приведення нормативів Банківської групи Ощадбанк Н7к, Н8к, Н9к, Н10к, Н10-1 к до нормативних вимог.

Розглянемо показники ефективності всіх засобів формування комунікацій досліджуваного банку. Для цього розрахуємо показники приросту обсягів доходів і визначимо співвідношення приросту реалізації та чистого прибутку до витрат на комунікації. Розрахунки наведено в табл. 2.5.

У 2017 році приріст витрат на управлінські комунікації на 1 грн. забезпечував приріст виручки від реалізації на 37,1 грн., а у 2018 році — зростання витрат на комунікації на 1 грн. призводило до зростання виручки на 4108 грн. у розрахунку на 1 грн витрат на комунікації.

Таблиця 2.5

**Показники оцінки ефективності формування комунікацій АТ «Ощадбанк»
у 2016-2018 році**

Показники	Алгоритм	Значення по рокам			Відносне відхилення (+/-), %	
		2016	2017	2018	2017 /2016	2018 /2017
Операційні доходи банку, тис.грн.	Д	6053111	7699019	8599648	27,2	11,7
Чистий прибуток, тис.грн.	ЗЗГ	467668	558983	161206	19,5	-71,2
Приріст доходу, тис.грн.	ΔД	-	1645908	900629	-	-
Приріст чистого прибутку, тис.грн.	ΔПОд	-	91315	-397777	-	-
Витрати на управлінські комунікації, тис.грн.	ВМК	3571	4470	5962	25,2	33,4
Приріст витрат на комунікації, тис.грн.	ΔВМК	-	899	1492	-	-
Гранична доходність витрат на комунікації	$\Gamma_{Двр} = \Delta Д / \Delta ВМК$	-	1830,8	603,6	-	-67,0
Гранична прибутковість витрат на комунікації	$\Gamma_{Пвр} = \Delta ЗЗГ / \Delta ВМК$	-	101,6	-266,6	-	-362,5

*Джерело: за даними звітності банку (Додаток В)

Протягом усього досліджуваного періоду система комунікацій була прибутковою, оскільки приріст витрат на здійснення комунікацій забезпечував зростання чистого прибутку банку. У 2016-2017 рр. обсяг операційних доходів банку, включаючи процентні, комісійні та інші операційні доходи, зріс на 1645908 тис.грн або 27,2%, а у 2017-2018 рр. – на 900629 тис.грн або на 11,7%. При цьому відбувалося постійне зростання обсягу витрат на комунікації – у 2017-му році - на 25,2%, у 2018 році - на 33,4%.

Як свідчать проведені розрахунки (табл. 2.5 та рис. 2.10), в цілому гранична доходність та прибутковість процесу організації комунікацій банку має тенденцію до зростання.



Рис. 2.10. Динаміка ефективності системи комунікацій АТ «Ощадбанк» за 2016-2018 рр.

*Джерело: за даними звітності банку (Додаток В)

У 2016-2017 рр. показник граничної доходності комунікацій банку становив 1830,8 грн, тобто кожна додаткова одиниця витрат на комунікації спричиняла зростання обсягу операційних доходів банку на 1830,8 грн. У 2017-2018 рр. кожна додаткова одиниця витрат на комунікації спричиняла зростання обсягу операційних доходів банку на 603,6 грн.

У 2016-2017 рр. кожна додаткова одиниця витрат на комунікації спричиняла зростання обсягу чистого прибутку банку на 101,6 грн, а у 2017-2018 рр. витрати на комунікації мали спадну ефективність, оскільки темпи зростання прибутку були меншими за темпи зростання витрат.

З метою оцінювання роботи сайту банку як центру комунікацій з клієнтами адміністрацією банку здійснювалося дослідження рівня задоволеності відвідувачів сайту його дизайном, структурою та змістовним наповненням. З цією метою було сформовано запитання до респондентів, в

якості яких виступили працівники та відвідувачі банку: наскільки зручним є структура та дизайн сайту; чи достатньо змістовними є розділи сайту; рівень швидкості реагування сайту на введення запитів (від 0 до 5). Результати опитування респондентів наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати опитування користувачів сайту АТ «Ощадбанк»

Питання, які ставилися до респондентів	2017			2018		
	Добре	Погано	Оцінка	Добре	Погано	Оцінка
Структура та дизайн сайту	256	185	х	436	152	х
Змістовне наповнення сайту	364	103	х	587	96	х
Швидкість реагування сайту	54%		4-5 балів	63%		4-5 балів
	26%		3-4 бали	32%		3-4 бали
	20%		<3 балів	5%		<3 балів

*Джерело: за даними АТ «Ощадбанк»

Як свідчать наведені в табл. 2.6 дані, в цілому якість роботи сайту у 2018 дещо зросла. Позитивна оцінка сайту банку користувачами зросла з 54% до 63% (рис. 2.11).

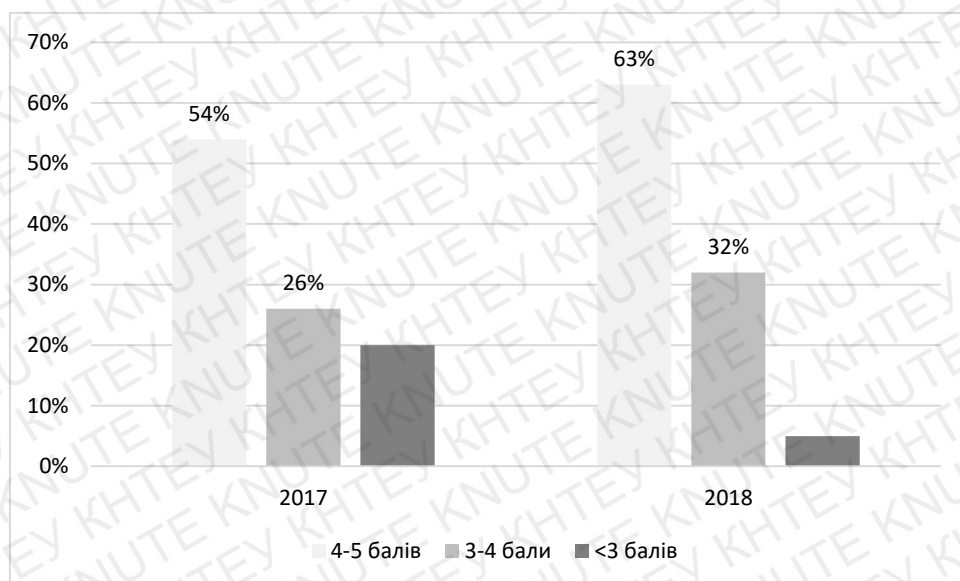


Рис. 2.11. Оцінка сайту банку АТ «Ощадбанк» користувачами у 2017-2018 рр.

*Джерело: за даними АТ «Ощадбанк»

Отже, проведений аналіз ефективності формування комунікацій в цілому виявив, що гранична доходність та прибутковість формування комунікацій має тенденцію до зменшення. Оцінка ефективності комунікаційної політики дозволила виявити позитивні зрушення у процесі формування комунікацій банку АТ «Ощадбанк». У результаті дослідження було виявлено, що банк АТ «Ощадбанк» активно використовує класичні інструменти формування комунікацій. Однак, ефективність їх використання має тенденцію до зниження, що потребує розробки заходів з підвищення ефективності комунікацій підприємства, про що йтиметься у наступному розділі. Обсяги чистого прибутку банку у 2017 році зросли на 91315 тис.грн або на 19,5% порівняно зі значенням даного показника у 2016 році. У 2018 році чистий прибуток банку зменшився на 397777 тис.грн або на 71,2%, тобто відбулося майже подвійне його скорочення. У 2016-2017 рр. кожна додаткова одиниця витрат на комунікації спричиняла зростання обсягу чистого прибутку банку на 101,6 грн, а у 2017-2018 рр. витрати на комунікації мали спадну ефективність, оскільки темпи зростання прибутку були меншими за темпи зростання витрат.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення засобів обміну інформацією на підприємстві

Проведене у першому та другому розділах дослідження дозволило виявити ряд проблем, які стосуються теоретичних засад та практичних особливостей управління комунікаційними процесами в банку ПАТ «Ощадбанк». За результатами проведеного дослідження було згруповано виявлені недоліки та визначено напрямки їх подолання у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Виявлені проблеми обміну інформацією між підрозділами ПАТ «Ощадбанк» та можливі шляхи їх вирішення

Виявлені проблеми обміну інформацією між підрозділами ПАТ «Ощадбанк»	Можливі напрямки вирішення проблеми
Недостатній рівень інноваційності у наявних моделях управління комунікаціями між працівниками банку та його клієнтами, всередині підрозділів банку	Розробка оптимізаційної моделі управління комунікаційними процесами банку ПАТ «Ощадбанк»
Недостатня теоретична у сфері автоматизації комунікацій всередині філій банку, як важливого інструменту управління комунікаційними процесами банку	Формування системи індикаторів оцінювання ефективності управління комунікаційними процесами банку ПАТ «Ощадбанк»
Досить тривала відповідь клієнтів банку на офіційні запити з використанням онлайн-ресурсів	Удосконалення методики управління комунікаційними процесами банку, зокрема організаційних її засад в мережі Інтернет
Іноді спостерігається непривітне ставлення працівників банку до клієнтів, до своїх колег	Формування системи КРІ для визначення ефективності управління комунікаційними процесами банку ПАТ «Ощадбанк» та її впливу на мотивацію співробітників банку

*Джерело: складено автором за даними АТ «Ощадбанк» [44]

Для формування оптимізаційної моделі управління комунікаційними процесами банку ПАТ «Ощадбанк» пропонуємо використати основні

інноваційні засади можливостей розвитку банківського бізнесу в Україні. З цією метою наведемо основні критерії управління комунікаційними процесами банку на інноваційних засадах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Основні критерії формування оптимізації моделі управління
комунікаційними процесами банку ПАТ «Ощадбанк» на інноваційних
засадах**

<i>Критерії управління</i>	<i>Характеристика критерію та напрямок удосконалення моделі управління комунікаційними процесами банку</i>
Організація процесів управління	Створення Департаменту управління комунікаціями, який буде відповідати за загальну стратегію у тактику управління комунікаційними процесами та зростання їх ефективності
Використання сучасних принципів формування мережевих комунікаційних моделей з метою підвищення результативності комунікацій	Даний напрямок передбачає орієнтацію стратегії обміну інформацією між підрозділами у напрямку збільшення співпраці із малим бізнесом (активізація заходів по залученню його депозитів, відкриття рахунків, процесів кредитування оборотного капіталу). Зростання рівня споживчого кредитування
Зростання рівня дистанційних каналів комунікацій та надання сервісних послуг клієнтам як інноваційного напрямку обміну інформацією між підрозділами	Даний напрямок передбачає можливості скорочення трансакційних витрат по утриманню філіалів банку внаслідок заміни частини їх функцій засобами дистанційного та мобільного онлайн-банкінгу

*Джерело: складено автором за даними АТ «Ощадбанк» [44]

Обґрунтуємо кожен з наведених напрямків оптимізаційної моделі управління комунікаційними процесами ПАТ «Ощадбанк». Обґрунтовуючи комплекс заходів з удосконалення інформаційного обміну між ПАТ «Ощадбанк» та його клієнтами, між окремими підрозділами і працівниками установи, варто звернути увагу також на можливості технічної модернізації комунікаційної системи.

Досить важливим для функціонування комплексу маркетингу та активного розвитку воронки продажів є впровадження автоматизованих систем управління базами даних клієнтів. В сучасних умовах досить значною перевагою є сполучення таких з засобами формування програм лояльності. Для ПАТ «Ощадбанк» можна запропонувати змінити комплексну архітектуру просування товарів підприємства в мережі Інтернет та закріплення іміджу компанії як надійного постачальника мобільних телефонів з якісною сервісною підтримкою. Схему пропонованої комплексної системи формування комунікацій з клієнтами та генерації заходів лояльності онлайн наведено на рис. 3.1.

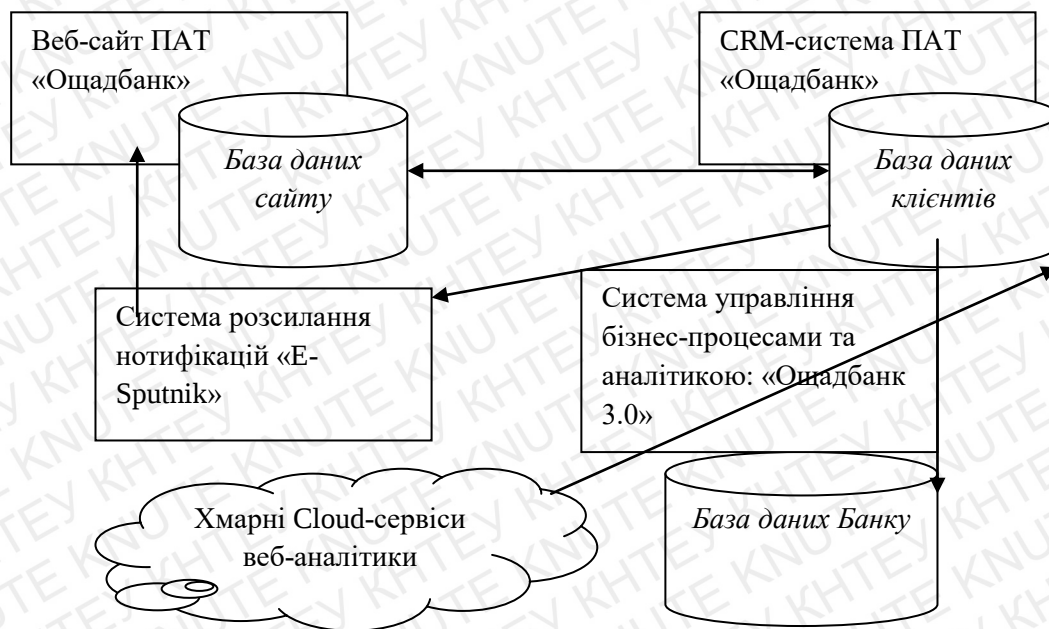


Рис. 3.1. Рекомендована архітектура системи для удосконалення комунікаційного процесу ПАТ «Ощадбанк»

*Джерело: складено автором за даними АТ «Ощадбанк» [44]

Наведемо коротко основні особливості пропонованої системи. Її ядром є CRM-система, яку пропонується впровадити та використовувати у ПАТ «Ощадбанк».

Основні напрями діяльності Управління комунікаційного супроводу взаємодії підрозділів банку є наступними:

1. Створення клієнторієнтованої концепції взаємодії центрального офісу банку в регіонах з філіями.

2. Установлення порядку взаємодії між структурними підрозділами головного офісу та регіональними підрозділами банку стосовно продажу банківських продуктів у регіоні.

3. Доведення рішень уповноважених колегіальних органів банку з питань зміни умов здійснення банківських операцій до відповідного регіонального підрозділу.

Діяльність Управління комунікаційного супроводу взаємодії підрозділів банку має бути сконцентрована на таких задачах:

а) підтримка системи комунікацій між працівниками (зокрема доцільно також впровадити розробку спеціального мобільного додатку для персоналу, через який працівники зможуть отримувати спеціальні повідомлення (push-нотифікації) від своїх керівників або колег, однак суто в робочому режимі, виключаючи моменти індивідуального особистого характеру);

б) отримання відгуків працівників банку відносно роботи свого керівництва, колег, підлеглих (теж пропонуємо це здійснити через спеціальний мобільний додаток).

Структура департаменту, яка запропонована вище, спрямована на чітке розмежування повноважень підрозділів в організації роботи банку з управління комунікаційними процесами. Удосконалення організаційних засад управління комунікаційними процесами банку передбачає зміну виду організаційної структури управління з функціональної на клієнто-орієнтовану. Це більш кардинальне вирішення проблеми.

На сучасному етапі банк не має необхідної кількості спеціалістів відповідної кваліфікації, тому необхідно впровадити варіант удосконалення організаційної структури управління. Потім необхідно проводити роботу щодо підвищення кваліфікації персоналу, щоб створити передумови переходу до організаційної структури управління за групами клієнтів. Відповідно переходимо до такого елемента системи управління обслуговуванням

корпоративних клієнтів, як система з підбору та підготовки кадрів для проведення обраної політики обслуговування і відносин з клієнтом.

У цьому напрямі потрібно:

- організувати навчання співробітників;
- упровадити систему “Head Hunter” пошуку топ-менеджерів високого рангу;
- створити систему атестації співробітників;
- організувати стажування співробітників, що обслуговують корпоративних клієнтів.

Щодо організації навчання працівників можна запропонувати створення в банку системи проведення тренінгів окремо для керівників (кожний рік) і для менеджерів (кожні півроку). Метою проведення тренінгів є підвищення продуктивності праці робітників за рахунок розвитку таких якостей, як уміння працювати в команді, професійність і, що найважливіше, комунікабельність.

Для організації підбору кадрів важливе впровадження системи “Head Hunter” пошуку топ-менеджерів високого рангу. Для пошуку інших спеціалістів процес підбору слід проводити на конкурсній основі через навчальні заклади, спеціальні компанії, які професійно провадять пошук спеціалістів, через мережу Інтернет, через друк оголошень у спеціальних журналах. Знайшовши необхідних спеціалістів, потрібно проводити закріплення кураторів над ними, які надалі відповідатимуть за результати їх роботи.

Наступною важливою ланкою створення ефективної системи управління обслуговуванням корпоративних клієнтів є формування належної системи оплати та стимулювання праці. Нині така система передбачає виплату заробітної плати, яка складається з посадового окладу, надбавок і премії за виконання планів.

Зростання частки малого бізнесу та споживчого сегменту у кредитному портфелі банку у регіонах України (в рамках філіальної мережі ПАТ «Ощадбанк») передбачає зміну поточної моделі управління збутом банківських продуктів на більш досконалу модель, яка пристосована до кризових умов

економіки (рис. 3.3). Відповідно до удосконаленої моделі управління комунікаційними процесами банку передбачена стратегія на зниження частки великого бізнесу у кредитному портфелі філіалів банку.

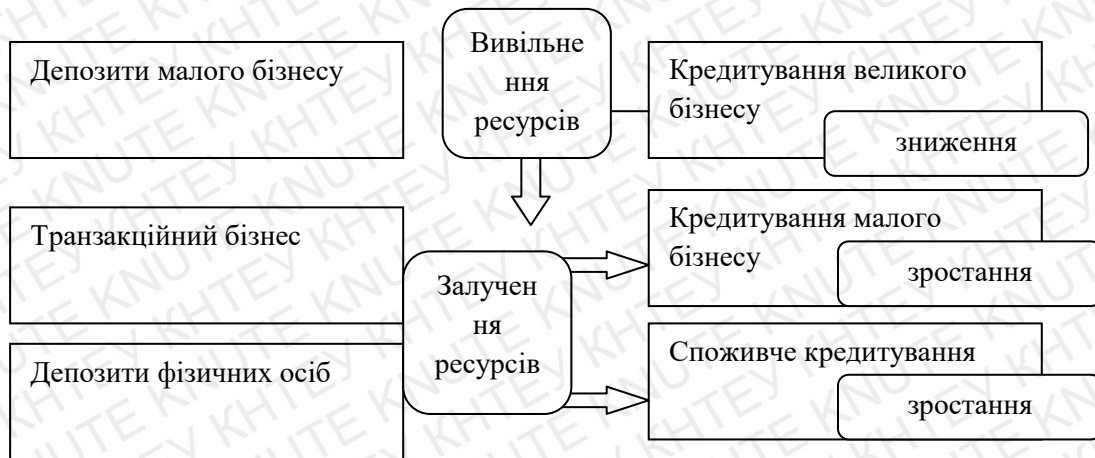


Рис. 3.3. Удосконалена бізнес-модель управління комунікаційними процесами в банку Ощадбанк

*Джерело: складено автором

Усі великі клієнти мають обслуговуватися переважно в центральних відділеннях, а невеликих клієнтів доцільно обслуговувати у найближчих філіалах. Така модель має скоротити операційні витрати філіальної мережі, що дасть змогу досягти наступних цілей: збільшити процентні та комісійні доходи банку; збільшити притік фінансових ресурсів; збільшити обсяги кредитування у споживчому сегменті та сегменті малого бізнесу, що дасть змогу диверсифікувати банківські ризики і збільшити фінансову стійкість.

Зокрема, удосконалена модель управління комунікаційними процесами банку має бути спрямована на розвиток активного кредитування малого та середнього бізнесу (рис. 3.3). Нарощування потенціалу кредитування малого та середнього бізнесу філіальною мережею банку Ощадбанк може бути забезпечене за рахунок вивільнення ресурсів банку з таких джерел: скорочення кредитування великого бізнесу; зростання обсягу залучення депозитів фізичних осіб та малого підприємництва; зростання обсягу надходжень від комісійних

операцій (підключення нових клієнтів малого бізнесу до банківського обслуговування).

Важливим інноваційним напрямком розвитку оптимізаційної моделі управління банківською мережею ПАТ «Ощадбанк» є трансформація ІТ-архітектури (рис. 3.4).

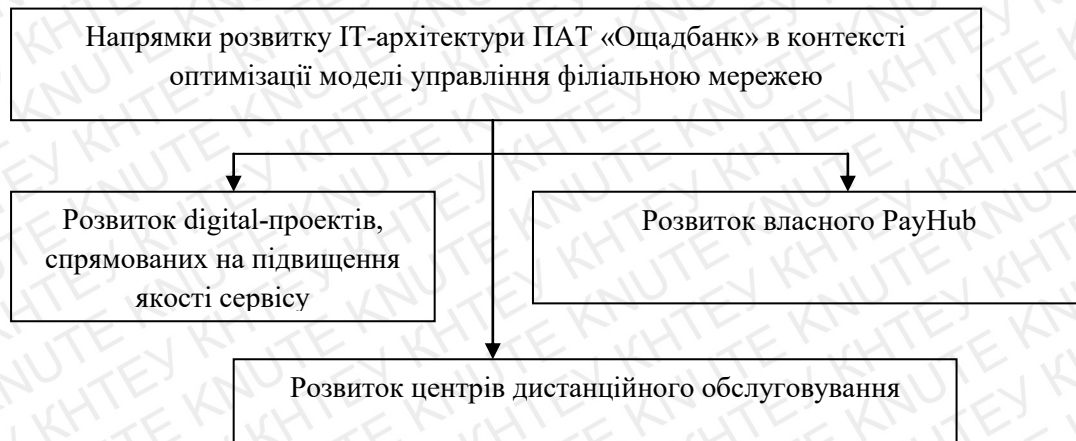


Рис. 3.4. Напрямки розвитку ІТ-архітектури ПАТ «Ощадбанк» в контексті оптимізації моделі управління комунікаційними процесами

*Джерело: складено автором

Розвиток digital-проектів, спрямованих на підвищення якості сервісу, забезпечить додатковий притік нових клієнтів, особливо у сегменті малого бізнесу та фізичних осіб. Розвиток дистанційних каналів дасть змогу скоротити витрати філіальної мережі банку. Цими дистанційними каналами можуть скористатись як існуючі клієнти, так і ті, хто не є клієнтами банку. Розвиток ІТ-архітектури також передбачає трансформацію великих інфраструктурних напрямків: серверних систем, платформ віртуалізації інфраструктури та систем зберігання та обробки даних.

Інноваційним напрямком в управлінні філіальною мережею банку є створення та розвиток власного PayHub та власного процесингового центру. Банк вже має PayHub, але він працює на даний момент в тестовому режимі. Пропозицією у даному напрямку є формування повноцінного власного процесингового центру, який дасть змогу ПАТ «Ощадбанк» обслуговувати не лише власних клієнтів, але і клієнтів інших банків (при цьому банку буде

заробляти на комісії за онлайн-процесинг). Такий крок має підвищити еластичність роботи філіальної мережі банків, оскільки системи електронних переказів і платежів в межах кожної філії банку не залежать від сторонніх процесингів банків-конкурентів.

3.2. Прогноз вдосконалення та зростання ефективності комунікаційних процесів у ПАТ «Ощадбанк»

Реалізація заходів щодо вдосконалення та зростання ефективності комунікаційних процесів у ПАТ «Ощадбанк» та можливість контролю результатів їх впровадження передбачає формування відповідної комунікаційної програми. Основними формування програми заходів щодо удосконалення комунікаційних процесів у ПАТ «Ощадбанк» наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Етапи формування програми заходів щодо удосконалення комунікаційних процесів ПАТ «Ощадбанк»

*Джерело: складено автором

Розглянемо кожен етап більш детально.

1. Визначення цільової аудиторії заходів щодо удосконалення комунікаційних процесів

На даному етапі нам необхідно визначитися з цільовою аудиторією, на яку буде спрямовано вплив запропонованих заходів. Стандартною цільовою аудиторією є кінцеві користувачі послугами банку та його персонал. Наведена група користувачів має також користуватися мережею інтернет та послугами веб-сервісів для отримання відповідних інформаційних повідомлень. За даними департаменту зв'язків з клієнтами ПАТ «Ощадбанк» на сьогодні частка тих клієнтів, хто звертається до банку дистанційні канали обслуговування (у т.ч. через сайт банку), складає близько 12%. В перспективі, за умови впровадження запропонованих у п. 3.1 заходів така частка може розширитися до 30% у наступні 2 роки (2020-2021 рр.).

2. Вибір засобів впровадження окремих завдань програми

Даний етап передбачає визначення відповідного ресурсного забезпечення для реалізації окресленої комунікаційної програми. У додатку 3.3 наведено розподіл функціональних обов'язків окремих працівників банку для впровадження запропонованої програми заходів з удосконалення комунікаційних процесів.

Для здійснення заходів щодо удосконалення комунікаційних процесів у ПАТ «Ощадбанк» передбачається загальний бюджет часу у 58 календарних днів. Наведені заходи потребуватимуть від банку певних витрат. Тому важливо також сформувати бюджет цих заходів та визначити їх вплив на результати роботи ПАТ «Ощадбанк». Бюджет та можливі результати від впровадження заходів удосконалення комунікаційних процесів ПАТ «Ощадбанк» наведено нижче у табл. 3.6.

Загальний бюджет заходів становить 1220 тис.грн, який буде профінансовано у 2020 році, в тому числі:

- впровадження комплексу заходів потребувати залучення зовнішніх консультантів, оплату зарплати додатковим працівникам 420 тис.грн / на рік;

Таблиця 3.6

**Бюджет та можливі результати від впровадження заходів удосконалення
комунікаційних процесів у ПАТ «Ощадбанк»**

Група заходів	Вплив заходу на результати роботи підприємства	Витрати по реалізації заходу, тис.грн
Реорганізація організаційної структури та створення Департаменту управління комунікаціями	зростання доходів банку до 3-5% щорічно	Впровадження комплексу заходів потребувати залучення зовнішніх консультантів, оплати зарплати додатковим працівникам 420 тис.грн / на рік
Доопрацювання сайту банку для можливостей комунікацій онлайн	заходи дадуть можливість значно підвищити ефективність комунікацій та збільшити продаж продуктів банку до 2-3%	Інвестування у доопрацювання сайту в сумі 250 тис.грн
Впровадження Suit CRM та налаштування її взаємодії із сайтом, «Ощадбанк 3.0», веб-сервісами та сервісом розсилання повідомлень	Заходи дадуть можливість підвищити гнучкість управління просування банківських сервісів, що збільшить доходи на 5-7% щорічно	Інвестування в придбання CRM-системи та налаштування обміну даними між нею та іншими сервісами в сумі 550 тис.грн
РАЗОМ	-	1220 тис.грн

* Джерело: складено автором

- інвестування у доопрацювання сайту в сумі 250 тис.грн – це виплати компанії ТОВ «Foxime», яка від початку здійснювала розробку сайту;
- інвестування в придбання CRM-системи та налаштування обміну даними між нею та іншими сервісами в сумі 550 тис.грн

Виходячи з даних банку, було проведено оцінювання впливу заходів на кінцеві результати діяльності за умови їх впровадження. Можливий ефект від впровадження запропонованих заходів у питаннях 3.1-3.2 наведено на рис. 3.7.

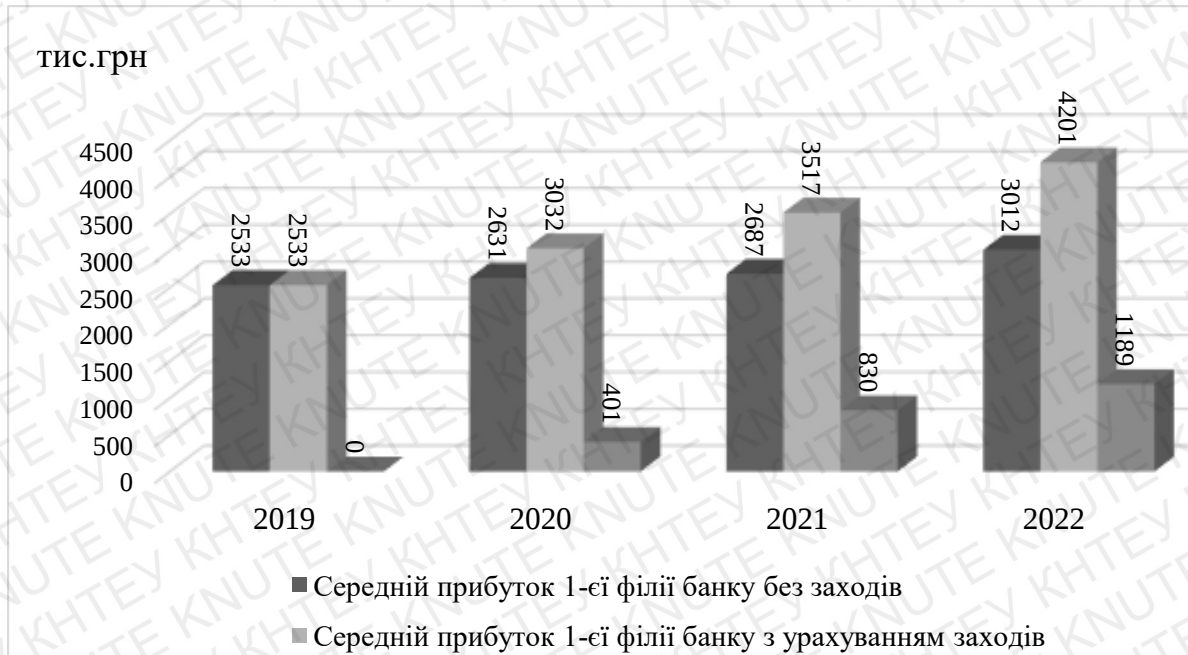


Рис. 3.7. Прогноз ефекту від впровадження заходів удосконалення комунікаційних процесів ПАТ «Ощадбанк», тис.грн

*Джерело: складено автором

Отже, як свідчать результати проведених розрахунків, у 2019 році приріст середнього прибутку в розрахунку на 1-ну філію банку внаслідок впровадження заходів не передбачається, оскільки реалізації програми заходів запланована на 2020-й рік. Ефект від впроваджених заходів удосконалення комунікаційних процесів у 2020 році складе 401 тис.грн, у 2021 році – 830 тис.грн, у 2022 році – 1189 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Формування комунікацій є невідемним атрибутом розвитку системи управління в будь-якому бізнесі. Головним критерієм оцінки економічної доцільності діяльності з управління організаційними комунікаціями є її економічна обґрунтованість і ефективність. При цьому оцінюються такі показники: витрати на управління комунікаціями; витрати на комунікаційні заходи; прямий економічний ефект від заходів; непрямий економічний ефект від заходів (запобігли втрати). Окремі види ефектів підсумовуються і співвідносяться з сумарними витратами на управління комунікаціями. Впровадження в практику діяльності підприємств комунікаційного менеджменту як самостійної функції управління, заснованої на чіткому розподілі повноважень і відповідальності, з одночасним впровадженням системи оцінки діяльності комунікаційних підрозділів, дозволить оптимізувати процес використання комунікаційних ресурсів і можливостей з метою підвищення стійкості підприємств.

2. Проведений аналіз ефективності формування комунікацій в ПАТ «Ощадбанк» в цілому виявив, що гранична доходність та прибутковість формування комунікацій має тенденцію до зменшення. Оцінка ефективності комунікаційної політики дозволила виявити позитивні зрушення у процесі формування комунікацій банку АТ «Ощадбанк». У результаті дослідження було виявлено, що банк АТ «Ощадбанк» активно використовує класичні інструменти формування комунікацій. Однак, ефективність їх використання має тенденцію до зниження, що потребує розробки заходів з підвищення ефективності комунікацій підприємства, про що йтиметься у наступному розділі. Обсяги чистого прибутку банку у 2017 році зросли на 91315 тис.грн або на 19,5% порівняно зі значенням даного показника у 2016 році. У 2018 році чистий прибуток банку зменшився на 397777 тис.грн або на 71,2%, тобто відбулося майже подвійне його скорочення. Основними чинниками зниження прибутку

банку зниження збільшення обсягів його діяльності (реалізації банківських продуктів та послуг) та зростання обсягів витрат, тенденцію яких варто розглянути глибше. У 2016-2017 рр. кожна додаткова одиниця витрат на комунікації спричиняла зростання обсягу чистого прибутку банку на 101,6 грн, а у 2017-2018 рр. витрати на комунікації мали спадну ефективність, оскільки темпи зростання прибутку були меншими за темпи зростання витрат.

3. Було обґрунтовано основні напрямки удосконалення комунікаційного процесу ПАТ «Ощадбанк». Запропоновано здійснити реорганізацію організаційного механізму з управління комунікаційними процесами між працівниками в напрямку зростання продуктивності їх праці. Нова структура в складі Департаменту з управління комунікаціями має відповідати, на наш погляд, комбіновану функціональному типу. Це дасть можливість легко ініціювати нові завдання і IT-проекти з удосконалення комунікаційних технологій, здійснювати контроль за їх виконанням, перерозподіляти обов'язки між окремими працівниками банку. Запропонований автоматизований комплекс з інформаційного обміну між ПАТ «Ощадбанк» та його клієнтами, між окремими працівниками установи дасть можливість значно покращити результати діяльності банку, а також перевести більшу частину комунікаційних взаємодій в онлайн.

4. Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2019 році приріст середнього прибутку в розрахунку на 1-ну філію банку внаслідок впровадження заходів не передбачається, оскільки реалізації програми заходів запланована на 2020-й рік. Ефект від впроваджених заходів удосконалення комунікаційних процесів у 2020 році складе 401 тис.грн, у 2021 році – 830 тис.грн, у 2022 році – 1189 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення / О. І. Бабчинська // Ефективна економіка, 2018. - №9. - С. 12-18
2. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень / Ю.В. Білявська // Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів (Україна), 28 листопада 2018 р.). – Львів: ВНЗ МАУП, 2018. – С. 94-95
3. Бойчук Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу / Н.Я. Бойчук, К. С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2016. - №17. – С. 54-62
4. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів / С.В. Бреус // Науковий вісник Полісся, 2017. - №4. – С. 104-107
5. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, Л.И. Наумов. - 3-е изд. - Х.: Гордарики, 2015. - 528 с.
6. Волчек Р.М., та ін. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки / Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В. - Одеса: ОНЕУ, 2016. 105 с.
7. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О.І. Гопкало [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eaf.nmu.org.ua>
8. Горбова О. Ефективне управління комунікаціями та інформацією на підприємстві як складова їх успішного функціонування на зовнішньому ринку / О. Горбова // Волинський інститут економіки та менеджменту, 2015. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://viem.edu.ua/>

9. Грішнова О.А., та ін. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Васирик // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2016. – Вип. 6. – С. 22–27.
10. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств / О.Є. Гудзь // Вісник НТУ, 2017. - №2. – С. 35-39
11. Довбня С.Б., та ін. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / А.С. Волошина, С.Б. Довбня // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 446-452
12. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / О.І. Драган. // Економіка. Управління. Інновації. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_36.
13. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2015. - № 10. - С. 96-99.
14. Загорський В., та ін. Модель ефективної комунікації у сфері публічного управління та адміністрування: структурно-функціональний аспект / В. Загорський, С. Ганущин // Науковий вісник, 2016. - №16. – С. 32-38
15. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи / Л. А. Запара // Агросвіт. - 2015. - № 20. - С. 16-22
16. Классики менеджмента. Барнард Честер Ирвинг [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://hrm.ru/klassiki-menedzhmenta-barnard-chester-irving-barnardchester-irving>.
17. Клибанська В. В. Особливості формування кадрового управлінського потенціалу агропідприємств / В.В. Клибанська, ОЛ. Матвієнко // Наукове товариство Івана Кушніра: вільна електронна бібліотека .- Електрон. текст. дані., 2018. [Електронний ресурс] - Режим доступу :[http:// nauka. kushnir .mk.ua/?p=72408](http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=72408)
18. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. - 2015. - № 1. - С. 146-151.

19. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.
20. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383
21. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - №2 - С. 178-183.
22. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - №2 - С. 178-183.
23. Мережевий підхід у вивченні соціальної реальності: загальна характеристика та передумови формування, 2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ex.ua/91982926?r=91982430>.
24. Обловацька Н.П. Інформація – важливий інструмент комунікації / Н.П. Обловацька // Матеріали онлайн-конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», 2018 - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/129587>
25. Орел В. М. Роль комунікацій в управління підприємством / В. М. Орел, В. Г. Краля // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2016. - № 174. - С. 60-66
26. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
27. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом / В.А. Панченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2016. - №30. – С. 147-152

28. Пельчер М. Особливості комунікації в управлінні персоналом / М. Пельчер, Мосій О. Б. // Матеріали XX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя, 17-18 травня 2017 року. -Т. : ТНТУ, 2017. - С. 222–223.

29. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка [Електронний ресурс] – режим доступу: [http:// www. economy. nauka. com. ua/?op=1&z=480](http://www.economy. nauka. com. ua/?op=1&z=480)

30. Пітерс Т., Уотерман Р. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации / Менеджмент URL: <http://www. management. com. ua/strategy/str314.html>

31. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку / Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська // Економіка, 2017. - №1. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

32. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Коpecь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32.

33. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві / Л. Ю. Сагер // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2016. - № 4. - С. 20-27.

34. Самофалова М.О. Роль комунікацій в управлінні персоналом / М.О. Самофалова, О.В. Поляруш // Вісник ВНТЕУ, 2017. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/17081>

35. Слюсарєва Л.А. Удосконалення комунікаційної політики підприємства / Л.А. Слюсарєва // Економіка та управління підприємствами, 2018. - №16. – С. 484-494

36. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 7. - С. 42-48.

37. Туріянська М.М. Напрямки розвитку комунікацій в сучасних умовах / М.М. Туріянська // Актуальні проблеми управління. - 2017. - № 2. - С. 208-210.

38. Устенко А. О. Система управління підприємством / А. О. Устенко // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - 2016. - Вип. 10. - С. 96-103.

39. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2015. - №1 (48). – С. 300-305

40. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2015. - № 1. - С. 157-160.

41. Швець В.М. Анализ эффективности системы управления предприятием / В.М. Швець // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2017. - №5. – С. 42-48

42. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, 2016. - №1. – С. 208-211

43. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). - Одеса: Атлант, 2015. - С. 264–266.

44. Сайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua>