

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Збалансування методів прийняття управлінських рішень»

(за матеріалами АТ КБ «ПРИВАТБАНК», Волинська обл., м. Ківерці)

Студентки 4 курсу 7 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
бакалаврського рівня

Корнелюк Ірини
Петрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва Наталія
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ЕМП Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 2022 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентці**

Корнелюк Ірині Петрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Збалансування методів прийняття управлінських рішень

Затверджена наказом ректора від «21» грудня 2021 р.

2. Строк здачі студентом закінченого роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи _____

Мета роботи – дослідження теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень в системі організації праці менеджерів банку _____

Об'єкт дослідження – процес ухвалення управлінських рішень філії «Волинського головного регіонального управління» АТ КБ «ПриватБанк», м. Ківерці, Волинська область _____

Предмет дослідження – теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо методів прийняття управлінських рішень в банківській установі _____

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УХВАЛЕННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ТА СПОСОБІВ УХВАЛЕННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

2.2. Аналіз методів прийняття управлінських рішень у АТ КБ
«ПриватБанк»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ТА СПОСОБІВ УХВАЛЕННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 16.10.21 р.	виконано
2.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 13.11.21 р.	виконано
3.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.21 р.	виконано
4.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.22 р.	виконано
5.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01.22 – 25.02.22 р.	виконано
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.21 р.	виконано
7.	Захист звіту з практики	до 28.02.22 р.	виконано
8.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	виконано
9.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (аналітично-дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.22 р.	виконано
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження) та її реєстрація	до 30.04.22 р.	виконано
11.	Підготовка відгуку наукового керівника	до 10.05.22 р.	виконано
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	16-17.05.22 р.	виконано
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка навч. процесу	виконано
14.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка навч. процесу	виконано
15.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	До 01.06.22 р.	виконано
16.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	виконано

7. Дата видачі завдання «__» _____ 201__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Беляєва Н.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Корнелюк І.П.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота І.П. Корнелюк подана на кафедру вчасно, містить всі необхідні змістовні елементи відповідно до вимог написання таких робіт. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі студенткою досліджено сутність управлінських рішень та процесу їх прийняття. Проаналізовано підходи різних науковців, є відповідні посилання, матеріал викладено у графічному відображенні. Список використаних джерел містить 25 найменувань, є сучасні джерела, наукові дослідження. В той же час, відсутні самостійні узагальнення студентки, представлені таблиці також є запозиченими, що свідчить про недостатній рівень опрацювання теоретичного підґрунтя з окресленої теми.

Другий розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено дослідженню методів та способів ухвалення управлінських рішень в АТ КБ «Приват Банк», здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності банку та представлено методи, які використовується в банку для прийняття управлінських рішень. В цілому, проведені необхідні розрахунки, але в той же час відсутній аналіз отриманих показників, розрахунки не кореспондують між собою, що унеможливило отримання повноцінної оцінки результатів діяльності та методів прийняття управлінських рішень в АТ КБ «Приват Банк».

В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи виокреслено рекомендовані методи для прийняття виважених управлінських рішень в АТ КБ «Приват Банк». В той же час, наведені заходи є не обґрунтованими, ефективність їх застосування не доведено.

В той же час, в цілому, за структурою та змістом випускна кваліфікаційна робота І.П. Корнелюк відповідає вимогам щодо написання таких робіт та може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії

Гарант освітньої програми _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 ____ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Збалансування методів прийняття управлінських рішень»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 3 рисунки і 1 таблицю. Список використаних джерел містить 25 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 3 сторінках.

Мета дослідження полягає в дослідженні теоретичних основ та формуванні практичних рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень в системі організації праці менеджерів банку.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- розкрити сутність поняття управлінського рішення;
- дослідити вплив управлінського рішення на управлінський процес банку;
- ознайомитися з організаційно-економічною характеристикою АТ КБ «ПриватБанк»;
- розглянути методи та технології прийняття управлінських рішень на практичному досвіді АТ КБ «ПриватБанк»;
- запропонувати напрями удосконалення системи прийняття рішень АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є процес ухвалення управлінських рішень філії «Волинського головного регіонального управління» АТ КБ «ПриватБанк», м. Ківерці, Волинська область.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо методів прийняття управлінських рішень в банківській установі.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Рік виконання роботи 2021 – 2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Збалансування методів прийняття управлінських рішень»
(за матеріалами АТ КБ «ПРИВАТБАНК», м. Ківерці)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу прийняттю управлінських рішень в системі організації праці менеджерів у банку. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу збалансування методів прийняття управлінських рішень в системі організації праці менеджерів у банку.

Досліджено динаміку основних показників діяльності банку протягом 2021 року з метою дослідження теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо використання методів прийняття управлінських рішень в системі організації праці менеджерів банку.

Ключові слова: управлінське рішення, методи прийняття управлінських рішень, система управління підприємством, менеджмент, структура банку, організація праці.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:
«Balancing management decision-making methods»
(based on materials JSC CB "PRIVATBANK", Kivertsi)

Final qualifying paper deals with the research of making managerial decisions in the system of managers work organization in the bank. The paper deals with important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of balancing the methods of making managerial decisions of labor managers of the enterprise in the bank.

The dynamics of the main indicators of the bank during 2021 are studied in order to investigate the theoretical foundations and form practical recommendations for the use of management decision-making methods in the system of work of bank managers.

Keywords: managerial decision, methods of making managerial decisions, enterprise management system, management, bank structure, labor organization.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ТА СПОСОБІВ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» . 13	
2.2. Аналіз методів прийняття управлінських рішень у АТ КБ «ПриватБанк»	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ТА СПОСОБІВ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Управлінських процес залежить від прийнятих рішень керівної ланки підприємства чи банку. Відповідно до цього, управлінське рішення виступає як інструмент для втілення управлінського впливу на об'єкти управління.

Кожен керівник прагне прийняти вірне та своєчасне рішення, щоб досягти поставлених цілей перед підприємством чи банком. Щоб цього досягти, менеджеру необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин. Комплекс досліджень, від реалізації результатів котрих залежить покращення ефективності державного управління, несе в собі вирішення широкого кола специфічних наукових і практичних завдань.

Процес досягнення поставлених цілей кожної організації реалізовується завдяки прийняттю і виконанню багатьох рішень. Важливий вплив на виробничий процес має своєчасність прийняття даних рішень. Рішення, що були прийняті несвоєчасно можуть як знизити результативність праці, так і звести нанівець весь результат проробленої роботи працівника чи всього колективу.

Правильне прийняття управлінських рішень важливе як для керівника, так і для кожного працівника, оскільки дане вміння дозволяє забезпечити координуючого (регулюючого) впливу на систему управління, яка реалізує вирішення управлінських завдань персоналом відносно поставлених цілей організації, підвищує особисту ефективність шляхом використання нових технологій та методів прийняття рішень.

Вищенаведене визначає актуальність теми дослідження.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних основ та формуванні практичних рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень в системі організації праці менеджерів банку.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних **завдань:**

- 1) розкрити сутність поняття управлінського рішення;
- 2) дослідити вплив управлінського рішення на управлінський процес банку;
- 3) ознайомитися з організаційно-економічною характеристикою АТ КБ «ПриватБанк»;
- 4) розглянути методи та технології прийняття управлінських рішень на практичному досвіді АТ КБ «ПриватБанк»;
- 5) запропонувати напрями удосконалення системи прийняття рішень в АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єкт дослідження – процес ухвалення управлінських рішень філії «Волинського головного регіонального управління» АТ КБ «ПриватБанк», м. Ківерці, Волинська область.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо методів прийняття управлінських рішень в банківській установі.

Методологія дослідження обумовлена метою й завданнями кваліфікаційної роботи і ґрунтувалася на принципах системного та комплексного підходів. Методичним апаратом роботи стали: теоретичний аналіз літератури; метод узагальнення отриманих даних; методи математичної обробки даних.

Інформаційною базою дослідження виступають різні види друкованих видань, наукових посібників і монографій, наукових статей, Статути акціонерного товариства, матеріали доповідей, а також інформаційні бази мережі Інтернет.

Структура випускної кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки. Основний текст роботи розміщений на 40 сторінках. Список використаних джерел налічує 25 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Перед нами щодня постає питання вибору, яке більшою чи меншою мірою впливає на наше життя. Деякі рішення здаються простими, інші бувають складні і потребують ретельного обмірковування. Для управлінця прийняття рішень – це щоденна, доволі відповідальна робота. Одним із важливих показників оцінки діяльності керівника є його компетентність у прийнятті ефективних рішень.

Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації [13, с. 9].

Механізм управління це важлива складова процесу адміністрування, кожен керівник у сфері управління повинен володіти ним. Також важливими є вміння чітко сформулювати стратегію, послідовність дій відповідно до визначених цілей, нести відповідальність за прийняті управлінські рішення. Інструментом для втілення управлінського впливу на об'єкти управління (особистість, колектив, підприємство, державу) виступає рішення.

Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Процес досягнення поставлених цілей кожної організації реалізовується завдяки прийняттю і виконанню багатьох рішень. Важливий вплив на виробничий процес має своєчасність прийняття даних рішень. Рішення, що були прийнятті несвоєчасно можуть як знизити результативність праці, так і звести нанівець весь результат проробленої роботи працівника чи всього колективу.

Прийняття рішень – складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення – це головний продукт праці менеджера. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління в цілому [13, с. 9].

Процес розробки управлінських рішень – один з найбільш важливих управлінських процесів. Від забезпечення його ефективності в значній мірі залежить успіх всієї справи. Вивчення цього допоможе керівнику, який володіє технологіями вироблення, прийняття і реалізації управлінського рішення, здійснити ефективне управління організацією в складній, постійно мінливої економічної обстановці. Необхідність прийняття рішень виникає на всіх етапах процесу управління, пов'язана з усіма ділянками та аспектами управлінської діяльності і є її квінтесенцією. [6, с. 83]

Тому для досягнення успіху при здійсненні будь-якої операції, особливо кредитної, банк повинен оцінити та проаналізувати умови, в яких він діє, і фактори, що можуть спричинити ризик. Звичайно, в більшості випадків від ризику неможливо вберегтись, що потребує якісно організованої системи ризик-менеджменту, яка дозволить забезпечити банку довгострокову ефективну діяльність та належний рівень прибутку [5].

Термін «управлінське рішення» найчастіше використовується в таких двох поняттях:

- по-перше, це процес планування найефективнішого варіанту сценарію дій для вирішення даного завдання чи проблеми;
- по-друге, це фіксований результат діяльності керівника, погодження робочого плану дій, рішень, постанов тощо.

Сутність поняття управлінського рішення дає змогу зрозуміти роль, місце та його значущість в процесі управління не тільки окремого підприємства, а також галузі та країни загалом. Науково обґрунтовані рішення

забезпечують досягнення цілей компаній, ефективне функціонування і розвиток виробничих об'єктів.

Сутність управлінських рішень полягає у розв'язанні конкретних управлінських завдань, вони характеризуються:

- обмеженістю у часі вирішення завдання;
- недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення;
- суперечливістю умов, невизначеністю.

У загальному вигляді методи прийняття управлінських рішень являють собою сукупність розумових і практичних операцій, які використовуються в процесі державного управління для усвідомлення проблеми, постановки цілі, збору необхідної інформації, розробки варіантів рішення, вибору оптимального рішення та організації його виконання [1, с. 160]

На кожному етапі прийняття управлінських рішень відповідальною особою можуть застосовуватись різні методи прийняття рішень. На етапі ідентифікації проблеми часто використовуються методи порівняння, моделювання, прогнозування й факторний аналіз.

Методи порівняння є процесом оцінювання різноманітних аспектів діяльності організацій або осіб за допомогою їх порівняння з найбільш вдалим практиками, тобто метод порівнянь базується на виборі еталону порівняння та критеріїв порівняння. Недоліками методу можуть стати складність вибору еталону та неможливість урахування всіх ознак і характеристик [7, с. 98].

Методи моделювання базуються на використанні так званих моделей. Моделювання – це єдиний систематизований спосіб бачення варіанта майбутнього з можливістю визначення потенційних наслідків альтернативних рішень, який дає змогу їх об'єктивно порівняти [20].

У науковій праці [23] зазначено, що для спрощення процесу прийняття рішень та розгляду можливих перспектив розвитку на практиці

застосовуються базові типи моделей, а саме фізична, аналогова, математична. На їх основі розроблено різні типи моделей та методів прийняття управлінських рішень.

У процесі реалізації функцій менеджменту на підприємстві для прогнозування використовують різноманітні кількісні та якісні методи.

Кількісні методи прогнозування ґрунтуються на інформації, яку можна отримати, ґрунтуючись на тенденціях зміни параметрів або статистично достовірних залежностях, що характеризують досліджуваний об'єкт управління. До них належать аналіз часових рядів, каузальне моделювання тощо. Якісні методи прогнозування засновані на експертних оцінках спеціалістів у сфері прийняття рішень. Складні об'єкти прогнозуються з використанням як кількісних, так і якісних методів. [9, с. 66]

Факторний аналіз – це метод, що використовується під час виявлення, оцінювання та прогнозування впливу різних чинників на результати господарської діяльності. Факторний аналіз дає змогу вирішити два питання в процесі дослідження, а саме максимально точно й лаконічно описати об'єкт вимірювання. [9, с. 67]

Класифікація рішень дає змогу упорядковувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості. Цей процес є важливим, оскільки з його допомогою легше знайти правильне та ефективне вирішення проблеми.

Відповідно до [22], управлінські рішення можна класифікувати за ознаками, що наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація управлінських рішень за ознаками

Ознака	Класифікація
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> • економічні – націлені на обрання ефективних методів управління економічними процесами (ціноутворення, формування і використання прибутку); • технічні – спрямовані на ефективне функціонування технічної частини (створення та впровадження технологій, регулювання та вдосконалення технічних процесів тощо); • соціальні – пов'язані з вибором ефективних методів управління

	соціальними процесами (умови праці персоналу, система оплати праці, пільг та гарантій тощо).
--	--

Продовження табл. 1

Ознака	Класифікація
За характером дій:	<ul style="list-style-type: none"> • нормативні – є стандартом в прийнятті рішень у різних галузях діяльності; • директивні – розробляються вищими органами управління по важливим поточним і перспективним проблемам організації і є обов'язковими для нижчих рівнів управління; • рекомендаційні – рекомендують як краще вчинити, але залишають право вибору за працівником; • методичні – мають детальний опис сценарію послідовності необхідних дій в різних ситуаціях; • орієнтуючі – призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах значної свободи, мають прогнозний характер.
За напрямком впливу	<ul style="list-style-type: none"> • зовнішнє спрямування – формує способи взаємодії організації із зовнішнім середовищем (підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення частки ринку та ін.); • внутрішнє спрямування – націлене на процеси організації що впливають на функціонування її внутрішніх складових (покращення оплати праці, впровадження нової техніки і технології).
За способом прийняття	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальні – приймається самостійно людиною, яка має на це повноваження; • колективні – приймається групою людей (колективом), яких стосується дана проблема; • колегіальні – приймається після спільної згоди групи фахівців.
За часом	<ul style="list-style-type: none"> • оперативні – формують конкретні заходи, зорієнтовані на вимоги сьогодення що реалізуються найближчим часом (протягом 1 року); • тактичні – визначають способи та методи реалізації організаційної стратегії, розраховані на 1-2 роки; • стратегічні – спрямовані на формування стратегічних цілей, що визначають основні шляхи розвитку організації, такі рішення розраховані на тривалу перспективу (5-15 років чи більше).
За функціональним призначенням	<ul style="list-style-type: none"> • активізуючі - спрямовані на заохочення до якісного виконання роботи, активізують мотивацію персоналу; • регулюючі – стосуються регулювання процесів в організації, усунення відхилень; • планові – націлені на планування діяльності підрозділів організації та підприємства загалом; • організаційні – структурують відносини в організації; виконують розподіл службових обов'язків, визначають повноваження працівників; • контрольні – направлені на оцінку дій підлеглих, стосуються

	вибору засобів і методів контролю за перебігом процесів.
За ефективністю	<ul style="list-style-type: none"> • оптимальні – мають на меті вибір найкращого управлінського рішення; • раціональні – ліквідують проблему, але не являються найкращим рішенням;

Закінчення табл. 1

Ознака	Класифікація
За ступенем повноти інформації	Діляться на прийняті в умовах: <ul style="list-style-type: none"> • визначеності; • невизначеності; • ризику;
За методами підготовки	<ul style="list-style-type: none"> • креативні; • авростичні; • репродуктивні;
За широтою охоплення	<ul style="list-style-type: none"> • загальні – торкаються однакових проблем, які відносяться до різних підрозділів організації (строків виплати зарплати, розпорядку робочого дня та ін.); • спеціальні – приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного підрозділу або групи працюючих в ньому.

Джерело: узагальнено на основі [22].

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовка рішення, ухвалення рішення і реалізація рішення. Основні етапами розробки і прийняття управлінського рішення відображені на (рис.1).

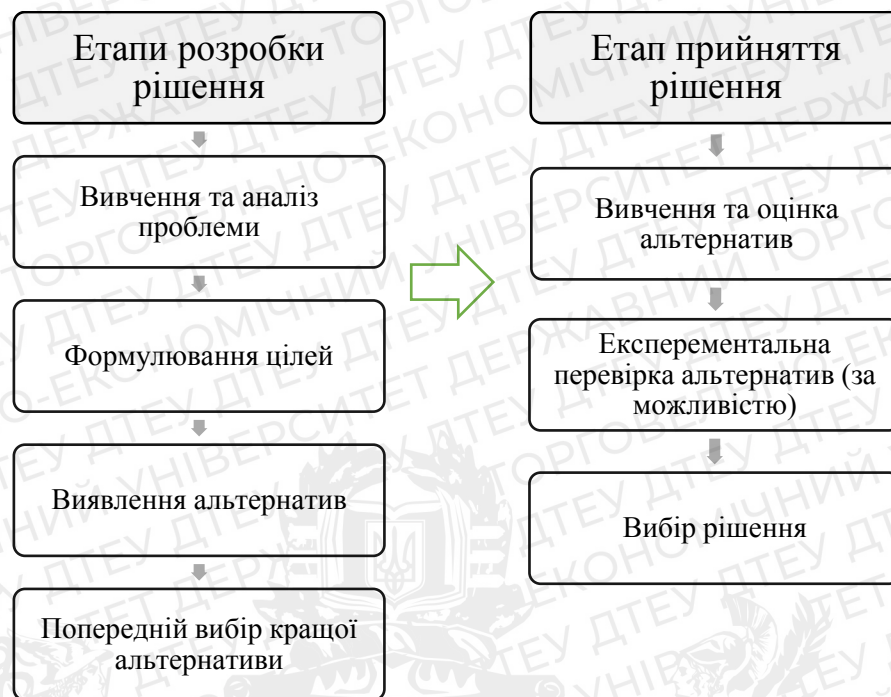


Рис. 1. Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення
Джерело: [13].

Ефективність управлінських рішень та їх якість насамперед визначаються логікою методології прийняття рішень: підходами, принципами та методами. Аналізу теорії та практичне її застосування показує необхідність і можливість застосування великої кількості наукових підходів, з них найбільш поширеними є системний та ситуаційний.

Системний підхід – це певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішення, котрий базується на визначенні загальної мети системи і послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їх розвитку, показників та стандартів роботи. [13, с.17]

Системний підхід використовують задля виявлення і вивчення зв'язків між підсистемами будь-якого об'єкта управління. Щоб визначити найбільш ефективні шляхи розв'язання завдань та цілей як для окремих елементів, так і для системи в цілому, потрібно чітко сформулювати їх – це є обов'язковою умовою.

Системний підхід проводить різнобічний аналіз об'єкта, визначає основні елементи в організації. Цінність даного підходу полягає в логічному та послідовному розгляді питання про прийняття рішень.

Проте, найбільш перспективним в сфері управління вважається ситуаційний підхід. Ситуаційний аналіз дозволяє виявити основні напрямки та впливи на динаміку розвитку ситуацій прийняття управлінських рішень. Йому надається титул найбільш розробленого інструменту послідовного, комплексного аналізу [13, с. 18].

У сучасному управлінні використання ситуаційного підходу полегшує процес прийняття правильного і своєчасного рішення керівником оскільки ґрунтується на аналізі й розумінні ситуації в організації, динамічності її зміни.

В основу ситуаційного підходу покладено ситуаційний аналіз, який використовує комплексні технології підготовки, прийняття і реалізацію управлінського рішення, передбачає розгляд кожної ситуації окремо, що робить підхід більш ефективним і дозволяє організації часто уникати значних втрат ресурсів та часу.

Отже, під прийняттям управлінських рішень розуміють процес розробки та вибору управлінського рішення, яке спрямоване на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації. Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ТА СПОСОБІВ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» – найбільший банк України. Банк доводить, що державна компанія може й має бути прибутковою та ефективною. Чистий прибуток АТ КБ «ПриватБанк» у 2020 році – 24,3 млрд грн. Це 61,2% прибутку всіх українських банків за рік. Загалом після націоналізації банк сплатив до бюджету 55,4 млрд грн дивідендів. [25].

Повна назва: Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк».

Скорочена назва: АТ КБ «ПриватБанк».

Юридична адреса: Україна, 01001, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 1Д.

Дата державної реєстрації: 19 березня 1992 року.

Голова правління: Бьош Герхард

Дослідження з обраної теми проводиться на базі філії «Волинського головного регіонального управління» публічного акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк», відкритого в місті Ківерці у 2011 році. Зареєстроване відділення банку знаходиться за юридичною адресою: Україна, Волинська область, Ківерцівський район, місто Ківерці, вул. Соборності, 1.

Єдиним акціонером Банку, якому належать 100% акцій Банку, є держава в особі Кабінету Міністрів України.

Держава набула право власності на 100 відсотків акцій Банку 21 грудня 2016 р. відповідно до статті 41 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» та постанови Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016р.№961 «Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи» [4].

Держава реалізує свої права власника Банку, а органи управління Банку

діють відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління, зокрема, Принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління для підприємств з державною часткою (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises), Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking Supervision), Рекомендацій Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління (Guidelines on Internal Governance by European Banking Authority), що застосовуються в обсязі, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України [25].

Банк у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про Національний банк України», «Про акціонерці товариства», «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб», іншими законами України, нормативно-правовими актами Президента України, Кабінету Міністрів України, Національного банку та державних органів, прийнятими відповідно до визначеної законом їх компетенції щодо контролю діяльності Банку як суб'єкта господарювання та суб'єктів режимно-секретної діяльності, положеннями цього Статусу, а також внутрішніми нормативними документами Банку.

Рішення вищого органу оформлюються актами Кабінету Міністрів України, проекти яких готуються і вносяться на розгляд Кабінету Міністрів України Мінфіном та не підлягають погодженню з іншими заінтересованими органами [25].

Банк є економічно самостійним і повністю незалежним від органів державної влади і органів місцевого самоврядування в рішеннях та діях, пов'язаних з його оперативною діяльністю.

Органами управління Банку є:

- 1) вищий орган управління Банку

- 2) наглядова рада Банку
- 3) правління Банку

Вищий орган може вирішувати питання діяльності Банку в межах своєї виключної компетенції. Не бере участі в поточному управлінні Банком.

Наглядова рада є колегіальним органом управління Банку, що в межах своєї компетенції здійснює управління Банком, несе відповідальність за забезпечення стратегічного управління Банком, а також контролює та регулює діяльність правління з метою виконання стратегії розвитку Банку. Наглядова рада діє в інтересах Банку відповідно до законодавства та здійснює захист прав вкладників, інших кредиторів та акціонера Банку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні Банком.

Наглядова рада складається з дев'яти членів, з яких шість членів є незалежними, а три члени – представниками держави. Строк повноважень наглядової ради становить три роки. Повноваження члена наглядової ради дійсні з моменту його призначення вищим органом. Особа не може займати посаду члена наглядової ради більше ніж два строки поспіль.

Правління є колегіальним виконавчим органом Банку. Правління здійснює поточне управління діяльністю Банку. До компетенцій правління належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю Банку, крім питань, що належать до виключної компетенції вищого органу та наглядової ради.

Правління підзвітне вищому органу і наглядовій раді та забезпечує виконання їх рішень. Правління очолює голова правління. У травні 2021 року наглядова рада Банку призначила Герхарда Бьоша головою правління АТ КБ «ПриватБанк» за результатами проведеного конкурсного добору. Пан Бьош призначений строком на п'ять років.

Ж.Б. Сея, Й. Шумпетера, Ф. Найта стверджували, що прибуток є винагородою підприємця за підприємницькі здібності, за підприємницьку діяльність, за прийняття ним управлінських рішень [10].

Банк, як і кожне підприємство прагне досягти максимального прибутку. А великі прибутки завжди пов'язані з великими ризиками. Ступінь ризиковості банківської діяльності ще підвищується тим, що на відміну від більшості підприємств банк працює в основному на залученому капіталі. Тому для банку дуже важливо визначити оптимальне співвідношення «прибуток – ризик», що здатен забезпечити менеджмент банківської діяльності. [22, с. 7]

АТ КБ «ПриватБанк» створює комплексну та адекватну систему управління ризиками, що має враховувати специфіку роботи Банку та вимоги щодо управління ризиками, встановлені Національним банком України. Система управління ризиками має забезпечувати виявлення, ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль за всіма видами ризиків на всіх організаційних рівнях та оцінку достатності капіталу Банку для покриття ризиків [25].

За політику, моніторинг та контроль у сфері управління ризиками відповідають підрозділи Банку, діяльність яких контролює кредитний комітет (далі – Кредитний комітет). Крім того, відповідальність за управління ризиками в Банку несуть Казначейство, Напрямок «Ризик-менеджмент», Напрямок «Внутрішній контроль та fraud-менеджмент» та Напрямок «Фінанси та ризики». У Банку також впроваджена та функціонує система внутрішнього контролю, моніторинг і контроль якої здійснюють Напрямок «Внутрішній аудит» та Департамент фінансового моніторингу. Крім того, департамент «Compliance» стежить за дотриманням процесу управління ризиками та функціями дотримання нормативних актів та інших вимог законодавства [25].

Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк» розміщена на офіційному сайті банку. Структура складається з самостійних департаментів та управлінь, відділів у складі управлінь та департаментів – додаток А.

Станом на 1 січня 2022 року діяло 1497 відділень банку по Україні. У відділеннях надається весь спектр операцій банку, а саме:

- розрахунково-касове обслуговування юридичних та фізичних осіб;

- депозитні операції;
- кредитування юридичних та фізичних осіб;
- платіжні операції;
- гроші перекази;
- розповсюдження пластикових карток;
- еквайринг
- документарні операції.

АТ КБ «ПриватБанк» має право надавати фінансові послуги, передбачені законодавством, провадити також іншу діяльність, зокрема на фондовому ринку, яка не заборонена законодавством, відповідно до дозволів (ліцензій) уповноважених органів (якщо провадження такої діяльності потребує отримання дозволів або ліцензій), у тому числі:

1) діяльність з торгівлі цінними паперами:

- брокерську діяльність;
- дилерську діяльність;
- андеррайтинг;
- діяльність з управління цінними паперами;

2) депозитарну діяльність:

- діяльність депозитарної установи;
- діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування
- діяльність із зберіганням активів пенсійних фондів;

3) діяльність з управління іпотечним покриттям;

4) реалізацію пам'ятних, ювелірних та інвестиційних монет;

5) виконання функцій страхового посередника.

В наш час розвиток бізнесу, не виключенням є і банківський, великого значення

Для того щоб йти в ногу з часом та не відставати від тенденцій в економічному середовищі, необхідними для розвитку бізнесу є висококваліфіковані керівники на всіх рівнях ієрархії. У зв'язку з цим

особлива увага в банку приділяється підбору кадрів на керівні посади та навчальний процес для підвищення професійного рівня всіх працівників.

Основними результатами діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 р. є (за даними фінансової звітності – додаток Б):

- активи становили 382643 млн. грн;
- зобов'язання становили 329 586 млн. грн.;
- власний капітал банку склав 53057 млн. грн [14].

У 2020 р. структура активів, зобов'язань та власного капіталу акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк» наведена на рис. 2.1.

Щоб здійснити аналіз своєї діяльності банк виділяє три сегменти:

- 1) інвестиційний – операції, де контрагентами виступають інші банки, та операції з цінними паперами у портфелі Банку на продаж та до погашення;
- 2) корпоративний – послуги, надані клієнтам-юридичним особам;
- 3) роздрібний – послуги, надані клієнтам-фізичним особам;

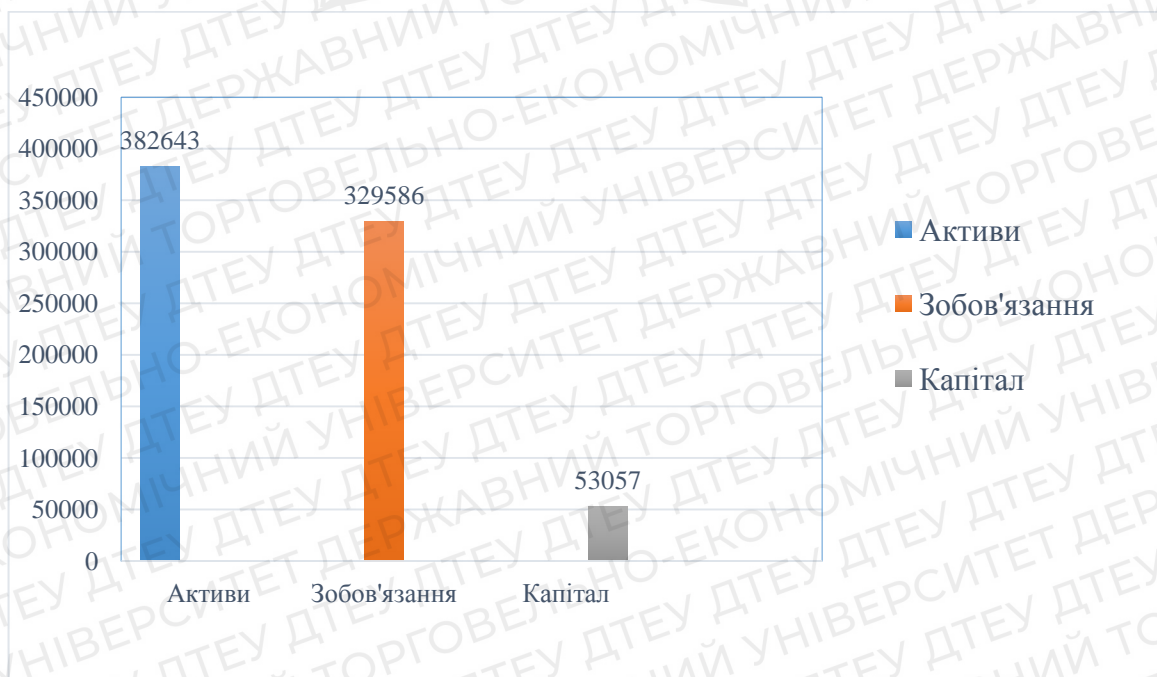


Рис. 2.1. Структура активів, зобов'язань та власного капіталу

АТ КБ «ПриватБанк» у 2021 р.

Джерело: розроблено автором за матеріалами звіту банку

Фінансовий результат виступає своєрідним індикатором і критерієм успішності управління банком. Ефективність діяльності банку безпосередньо пов'язана з його здатністю отримувати прибуток. Прибутковість банку залежить від вміння використовувати його власні і залучені кошти. Ефективний механізм управління прибутком банку дає змогу в повному обсязі реалізувати цілі і завдання, що стоять перед банком.

Фінансові результати діяльності банківських установ – це кінцевий результат діяльності, що розраховується як різниця між доходами та витратами банку і уособлюється в підсумковому показнику - прибутку чи збитку [8, с. 52].

Прибуток банків за 2021 рік становив рекордні 77,5 млрд грн. Це вдвічі вище, ніж за підсумками кризового 2020 року. АТ КБ «ПриватБанк» отримав найвищий прибуток – 45% загального прибутку сектору, отримавши титул «Найприбутковішого українського банку» [17].

Фінансовий результат банку 2016-2021 рр. зображено на рис. 2.2

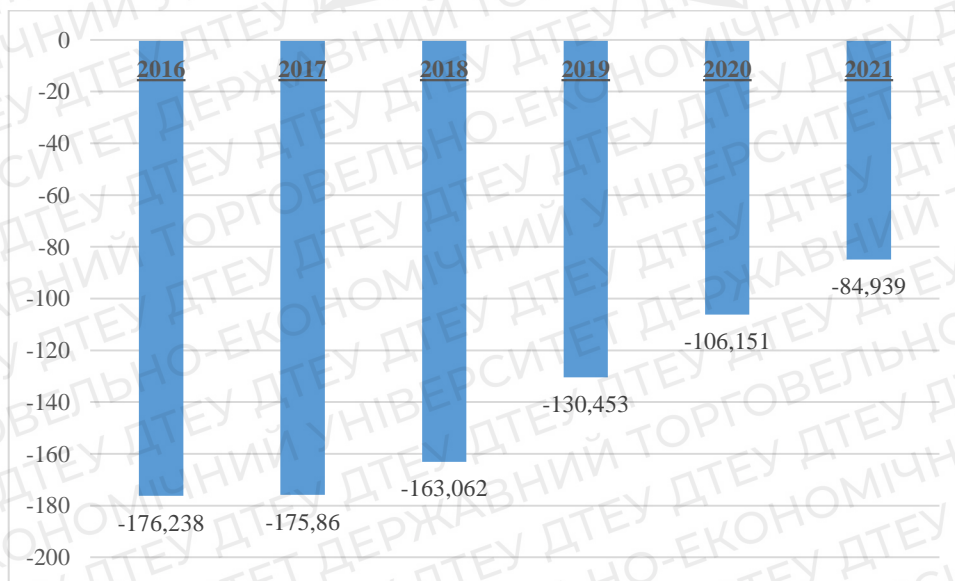


Рис. 2.2. Динаміка показника фінансового результату

АТ КБ «ПриватБанк» у 2016-2021 р.

Джерело: розроблено автором за матеріалами звіту банку

АТ КБ «ПриватБанк» перейшов у державну власність 19 грудня 2016 року. Станом на кінець року його збиток становив 176 млрд 238 млн грн, керував фінустановою на той момент Олександр Дубілет.

Після націоналізації банку головою правління призначили Олександра Шлапака. Він пробув на посаді сім місяців, потім п'ять місяців виконувачем обов'язків була Галина Пахачук. За перший рік у державній власності АТ КБ «ПриватБанк» зміг вийти на 378 млн грн прибутку.

З 2018 до 2021 року АТ КБ «ПриватБанк» керував Петр Крумханзл. У 2018 році банк отримав прибуток у розмірі 12 млрд 798 млн грн, у 2019 році зміг збільшити дохід до 32 млрд 609 млн грн. За підсумками 2020 року прибуток склав 24 млрд 302 млн грн.

У січні-червні Ганна Самаріна керувала банком у статусі виконувачки обов'язків. З 8 червня 2021 головою правління став Бьош Герхард. Станом на кінець вересня 2021-го прибуток АТ КБ «ПриватБанк» становив 21 млрд 212 млн грн.

2.2. Аналіз методів прийняття управлінських рішень у АТ КБ «ПриватБанк»

Удосконалення процесу прийняття обґрунтованих рішень у ситуаціях визначної складності, в умовах ризику та невизначеності досягається шляхом використання методів та моделей прийняття рішень.

Управління фактично являє собою постійний повторюваний процес прийняття і реалізації рішень. Тому зусилля щодо підвищення ефективності підприємницького управління доцільно зосереджувати на удосконаленні механізмів управління, зокрема, процесів прийняття управлінських рішень [15].

У загальному вигляді методи прийняття управлінських рішень являють собою сукупність розумових і практичних операцій, які використовуються

в процесі державного управління для усвідомлення проблеми, постановки цілі, збору необхідної інформації, розроблення варіантів рішення, вибору оптимального рішення та організації його виконання. Для прийняття управлінських рішень АТ КБ «ПриватБанк» використовують такі методи:

Перший із них носить назву Lean. Lean – це системний метод визначення і усунення втрат (дій, що не додають цінності товару в очах клієнта) в усіх сферах бізнесу.

Термін Lean management вперше був застосований в 1988 році для позначення нового типу управління.

В україномовному середовищі використання дослівного перекладу виявилось скрутним, тому найбільшого поширення набув адаптований переклад терміну - Ощадливе управління (виробництво).

Ощадливе виробництво — це концепція менеджменту, що була створена на японському підприємстві Toyota, в основні якої покладене неухильне прагнення до усунення усіх видів втрат [2, с.27].

Ощадливе виробництво передбачає залучення у процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача.

Методи посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їх ґрунті відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. Методи дозволяють сформувати систему правил, прийомів і підходів, що скорочують витрати часу і інших ресурсів на реалізацію цілей. Одночасно з цим використання системи методів при вивченні нових проблем управління дозволяє збільшувати знання про управління і про закономірності процесів і явищ, що відбуваються в ньому, сприяючи розвитку теорії управління.

Кількість оперативних рішень, що приймаються в організаціях, значно перевищує кількість тактичних і стратегічних рішень, однак за затратами часу найбільш ресурсомісткими є стратегічні рішення. Розподіл загальних витрат часу на прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень в організаціях великого, середнього і малого розмірів також має свої

особливості: на малих підприємствах основна частка витрат часу припадає на оперативні рішення, але поряд зі зростанням підприємств суттєво зростає час, що витрачається на вироблення стратегії розвитку.

Іншим методом, що часто використовується в усуненні управлінських рішень у АТ КБ «ПриватБанк» є метод «5-Чому?».

Метод аналізу «5-Чому?» (5Why) – це техніка, яка використовується для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі тієї чи іншої проблеми. Основним завданням техніки є пошук першопричини (головної причини) виникнення проблеми (або дефекту) за допомогою повторення одного питання – «Чому?». Кожне наступне питання задається до відповідей на попереднє запитання. Кількість «5» підібрано емпіричним шляхом і вважається достатнім для знаходження вирішення типових проблем але це не залізне правило – можна менше чи більше – головне знайти системну головну причину проблеми усунення якої гарантує відсутність повторної появи проблеми на тривалий час.

Техніка «5 Чому?» є одним з найефективніших інструментів для аналізу першопричин в арсеналі Lean-менеджменту. Кожна команда стикається з перешкодами у своїй щоденній роботі. Однак використання «п'ять причин» допоможе знайти першопричину будь-якої проблеми та захистить процес від повторюваних помилок і невдач. [12, с.27]

Вищі органи правління АТ КБ «ПриватБанку» приймають важливі стратегічні управлінські рішення, проте керівництво бачить себе зобов'язаним навчити своїх підлеглих самостійно приймати рішення. У дистанційному курсі банку, що носить назву «Путівник», працівники можуть знайти необхідні їм відповіді на питання, сценарії усунення різних проблем, з якими вони зіштовхнулись під час роботи.

Путівник немає статусу внутрішнього документу Банку, містить контент інформаційно-довідкового характеру.

Контент Путівника використовується для:

- організації навчання всіх співробітників Банку через різні інструменти навчання;
- створення спеціалізованих програм для новачків і досвідчених співробітників масових професій;
- якісної консультації клієнтів Банку.

Існує багато методів пошуку рішень. Інформаційний портал «Путівник» пропонує три найпростіші і доволі ефективні методи.

Якщо проблема в межах компетенцій працівника, якщо працівник знайшов справжню причину проблеми і її рішення для нього – очевидне, то йому досить використати свій особистий досвід і вже відомий метод «5-чому?». Запитати себе: «Чому з'являється причина проблеми і як її усунути?».

Якщо у працівника недостатньо досвіду для вирішення даного питання, керівництво пропонує наступне: набрати відповідний запит в будь-якій пошуковій системі в інтернеті, або зателефонуйте колегам в інше відділення.

Якщо проблема більш складна, що вимагає експертної думки інших спеціалістів пропонується зібрати команду і провести «Мозковий штурм». Даний метод правління банку застосовує задля висування творчих ідей працівниками у процесі розв'язування управлінських проблем.

Мозковий штурм (англ. brainstorming) – прийом некритичного висловлення думок, за допомогою яких можна швидко генерувати численні ідеї з певної проблеми або теми для подальшого обговорення [21, с. 9]. Його суть полягає в тому, що при прийнятті колективного рішення вирішуються два основних завдання:

- генерування нових ідей щодо можливих варіантів розвитку процесу;
- аналіз і оцінка висунутих ідей.

Метод «Мозкового штурму» – найпростіший інструмент командного пошуку рішення проблеми з ЛІН-методології.

Мета методу – генерування великої кількості різноманітних ідей можливого рішення проблеми.

Всі учасники пошуку рішень повинні бути готовими до змін та шукати можливості. Дуже важливо змінити ставлення кожного з нас до проблем. Змінити мислення з «Це неможливо зробити» на «Це можливо зробити, якщо». Так же не правильним є пошук винуватця, тому що головним повинне постати питання: «Як уникнути цього в майбутньому?».

Розробка можливих варіантів починається вже при уточненні формулювання задачі, а також при виборі критерію оцінки ефективності. При формуванні набору варіантів потрібно враховувати досвід рішення аналогічних задач в минулому, однак не обмежуватися цим в інтересах пошуку найбільш раціональних способів рішення задач. [3, с.22]

Метод «Мозкового штурму» належить до евристичних методів прийняття управлінських рішень.

До переваг таких методів віднесено: простота використання; швидкість вибору кращих альтернатив; відсутність необхідності високої спеціальної підготовки особи, що приймає рішення.

До недоліків доцільно віднести: складність обрання найбільш оптимальної альтернативи; суб'єктивний характер; неоднозначність способів агрегування та дезагрегування аналізованих показників [19].

Ще один важливий метод у прийнятті управлінських рішень в АТ КБ «ПриватБанк» є діаграма Ісікави.

Відповідно до [24] Діаграма Ісікави, яку також називають діаграмою Ішикави, діаграма «риб'ячої кістки» (Fishbone Diagram), діаграма причини-слідства (Cause-and-Effect-Diagram) – це графічний інструмент для групового аналізу існуючої проблеми. Діаграма є структурованим способом візуальної фіксації результатів командного мозкового штурму. Вона застосовується для пошуку і визначення найбільш істотних причин/факторів які впливають на появу аналізованої проблеми/слідства.

Типовим застосуванням такого методу є виконання малюнка діаграми на фліпчарті або на аркуші паперу достатніх розмірів. При цьому методи можливі причини диференційовано поділяються за своїм впливом на п'ять основних причин: людина, машина, методи, матеріал, навколишнє середовище. Кожна з цих п'яти основних причин може бути в свою чергу розділена на більш докладні причини, які відповідно можуть розбиватися на ще більш дрібні.

Якщо це потрібно для рішення певної проблеми – можна добавляти чи змінювати ці п'ять основних причин.

Для того, щоб показувати високий результат роботи працівників, керівна ланка АТ КБ «ПриватБанк» контролює рівень навчання підлеглих через власну систему дистанційного навчання.

Система дистанційного навчання (СДН) Прометей – платформа, яка використовується для навчання співробітників Банку (проходження модульних програм і тестування).

Зайти в СДН можуть виключно працівники банку з внутрішньої корпоративної мережі, а також із зовнішнього інтернету, використовуючи посилання <https://sdo.privatbank.ua>

У АТ КБ «ПриватБанк» існують наступні програми на базі СДН Прометей:

1. Онлайн-практика – модульна програма, що спрямована на залучення і навчання студентів, підвищення рівня фінансової культури студентів і клієнтів (докладніше тут).

2. НовачОК – модульна програма адаптації, яка допомагає новим співробітникам Банку швидко і правильно зорієнтуватися і адаптуватися до вимог і умов роботи в Банку, а також вивчити Продукти і Політику Банку і Кодекс поведінки співробітників. Професійна програма "НовачОК" додатково містить поглиблену спеціалізовану інформацію, яка допомагає забезпечити швидкий вихід новачків на рівень професіоналів (докладніше тут).

3. Професійний розвиток – модульні програми навчання, які спрямовані на розвиток конкретних навичок у співробітника (докладніше тут). Програми профрозвитку можуть бути ознайомчими, обов'язковими і сертифікаційними.

4. Обов'язкова програма на рік – програма для всіх працівників Банку, яка включає перелік обов'язкових загальнобанківських і професійних тестів і програм.

Перелік визначається в залежності від посади працівника. Разом з посадою змінюється і програма навчання: з'являються нові тести, рекомендовані книги, програми професійного розвитку та зовнішні курси.

Після проходження практики на філії Ківерцівського відділення АТ КБ «ПриватБанк» можна зробити висновок про те, що для реалізації хорошого управлінського процесу керівництву Банку необхідно підвищити рівень проходження тестових завдань на дистанційній платформі «Прометей» та налагодити процес організаційних груп, які займаються рекомендаціями з приводу прийняття того чи іншого управлінського рішення. Оскільки принципово важливим напрямком розвитку АТ КБ «ПриватБанк» є максимальна орієнтація на клієнта, керівнику відділення слід ухвалити рішення про необхідність щотижневого аналізу прийнятих робочих рішень кожним працівником. Даний аналіз зорієнтований на пошук і усунення корінних причин з якими стикаються працівники в конкретному відділенні.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ТА СПОСОБІВ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

В сучасних умовах зростає складність управлінських завдань, що зумовлює потребу в постійному розвитку і вдосконаленні методологічних положень, методів і методичних рекомендацій. Наукова обґрунтованість рішень, їхня оптимальність залежить, насамперед, від ступеня досконалості методів, що використовуються в процесі розробки й реалізації управлінських рішень, а також від рівня знань персоналу управління та його володіння комплексом управлінських методів.

На основі детального ознайомлення з методами прийняття рішень в АТ КБ «ПриватБанк», рекомендуємо для прийняття виважених управлінських рішень використовувати низку методів, до яких належать, зокрема, такі [14, с. 234]:

1. Методи вивчення проблеми (діагностування). Використовуються методи, що дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що привели до неї. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економічного аналізу та прогнозування, їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану підприємства і передбачення, «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи базуються на статистичному матеріалі минулих періодів у певній сфері діяльності.

2. Методи економічного аналізу. Ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішення задач, поданих у вигляді формул, графіків, діаграм (зокрема, залежність між ціною на товар та попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати

праці тощо). Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення.

Оскільки дослідження проводиться на основі управлінського процесу банку, для підвищення свого фінансового результату виникає потреба у комплексному підході покращення системи управління ризиками. Оптимізація методів та технологій управління ризиками в банках є однією з основних передумов набуття конкурентної переваги, залучення клієнтів та збільшення прибутковості банку.

За рахунок підвищення освіченості працівників на дану тему в поєднанні з методом «Мозкового штурму» банк отримує можливість генерування від працівників великої кількості нових різноманітних ідей можливого рішення проблеми.

У АТ КБ «ПриватБанк», як і на будь-якому підприємстві, усі працівники мають свої права і обов'язки. Проте, якщо підлеглий порушує правила, що встановлені в організації, до нього застосовуються певні дисциплінарні стягнення. У АТ КБ «ПриватБанк» найчастіше керівник відділення вдається до управлінських рішень через порушення працівником дисципліни або коли рівень якості проробленої ним роботи є незадовільним.

Поняття порушення дисципліни включає в себе такі дії:

- дзвінок по телефону в особистих цілях;
- використання робочого часу в особистих цілях – використання Інтернет ресурсів, читання журналів, використання різних ігрових та музичних програм;
- проведення в приміщення підрозділу сторонніх осіб без дозволу керівництва;
- невиконання розпоряджень (усних і письмових) керівництва;
- прогул;
- запізнення;
- відсутність на робочому місці довше встановленої норми.

Дії, що вказують на погану якість роботи:

- некоректно відпрацьоване звернення до клієнта;
- неправильне ведення діалогу, відхилення від мовного модуля, що призвело до просування іміджу підрозділу або банку в цілому;
- неповажне ставлення до клієнта, підвищений або повчальний тон, переривання клієнта на півслові, спілкування в унісон з ним;
- агресивне ставлення до клієнта: крик спеціаліста, ненормативна лексика, образа, приниження, хамство.

В АТ КБ «ПриватБанк» вважають, що дисциплінарні стягнення є необхідним інструментом в боротьбі із зменшенням кількості такої поведінки працівників у робочий час.

Дисциплінарні стягнення – це передбачені КЗпП заходи впливу, які застосовуються до працівника банку у разі вчинення ним дисциплінарного проступку.

Винесення дисциплінарних стягнень проводиться за допомогою фіксації порушень у системі «ПриватДок» (особиста система управлінського електронного документообігу банку). Притягнення до дисциплінарної відповідальності відбувається відповідно до Положення про порядок застосування додаткових заходів реагування та дисциплінарних стягнень, що є загальним для усіх порушень та визначає основні правила застосування додаткових заходів реагування (звернути увагу, зауваження) та дисциплінарних стягнень (догана, звільнення).

Додаткові заходи реагування – це передбачені Положенням міри реагування на вчинення працівником банку дисциплінарного проступку, які, за своєю суттю, не є дисциплінарними стягненнями, не мають карного характеру, а спрямовані на інформування працівника банку щодо вчиненого дисциплінарного проступку з метою запобігання порушень трудової дисципліни у майбутньому.

У проекті Трудового кодексу України (ст. 348) пояснюється, що дисциплінарним проступком є невиконання або неналежне виконання працівником трудових обов'язків, покладених на нього згідно з цим Кодексом, трудовим законодавством, колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, нормативним актом роботодавця і трудовим договором [16].

Категорія дисциплінарного проступку впливає на послідовність застосування додаткових заходів реагування та дисциплінарних стягнень, що будуть застосовуватись керівництвом банку. Рекомендована послідовність застосування додаткових заходів реагування та дисциплінарних стягнень міститься в Класифікаторі дисциплінарних проступків.

Класифікатор Дисциплінарних проступків – це документ, який дає загальну по банку інформацію щодо категорії, до якої належить той чи інший Дисциплінарний проступок, тобто: «легкий», «середньої грубості», «грубий». Також він інформує щодо рекомендованої послідовності застосування Додаткових заходів реагування та Дисциплінарних стягнень.

За перший дисциплінарний проступок Класифікатор рекомендує застосувати до працівника захід реагування «Звернути увагу», якщо впродовж встановленого строку був здійснений другий проступок – «Зауваження», за третій – «Догана».

Однак керівник відділення має право, але не зобов'язаний, слідувати послідовності застосування додаткових заходів реагування та дисциплінарних стягнень, яка встановлена Класифікатором. АТ КБ «ПриватБанк» приймає рішення щодо того застосувати додатковий захід реагування чи одразу дисциплінарне стягнення залежно від категорії вчиненого дисциплінарного проступку, частоти вчинення певним працівником банку даних проступків, попередньої роботи працівника банку, шкоди або негативних наслідків, які настали або могли настати у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, обставин, за яких вчинено дисциплінарний проступок тощо.

Класифікатор дисциплінарних проступків у жодному разі не є виключним переліком дисциплінарних проступків, за які Банком можуть бути застосовані додаткові заходи реагування або дисциплінарні стягнення.

Достовірно відомо, що успішний розвиток виконаних завдань залежить від роботи персоналу банку, ефективність якого обумовлена відповідним рівнем кваліфікації співробітників і вмотивованістю, спрямованістю на результат їхньої праці. Система штрафів, яку застосовує АТ КБ «ПриватБанк» є хорошим видом мотивації працівників. Однак цього недостатньо для того, аби отримати на 100% ефективний колектив, що і стало поштовхом до створення нами іншої системи, яка дозволить проводити контроль роботи працівників та мотивувати їх на кращий результат.

АТ КБ «ПриватБанк» має безліч хороших інформаційних ресурсів, що дозволяє працівникам дізнаватись більше про структуру організації, її цілі та методи досягнення цих цілей. Але статистика по філіям банку вказує на те, що рівень прийняття управлінських рішень знаходиться на низькому рівні. Причиною цього являється застаріла система, де рішення приймаються виключно після колегіальних зборів, а лінійні працівники не беруть у них участі, тому що не мають відповідного навчання в прийнятті рішень. Це дозволяє зробити висновок про те, що цей процес має потребу в удосконаленні.

Хорошим варіантом вирішенням даної проблеми є створення у системі дистанційного навчання «Прометей» програмного комплексу, який буде призначений для встановлення, моніторингу та контролю виконання управлінських рішень (завдань) з фіксацією дати і звіту про виконання. Назва цього комплексу – Електронна система контролю (ЕСК).

Основні принципи та правила роботи в програмному комплексі «ЕСК» будуть затверджені внутрішнім документом Банку та в інструкції.

Керівник може назначити завдання для одного або декількох працівників, результат виконання такого завдання є єдиним для всіх.

Обов'язково призначається основний виконавець, за звітом якого контролюючий може прийняти рішення щодо контролю (закрити його, перенести). Всі виконавці спільного завдання матимуть можливість переглядати звіти один одного.

Дана система контролю буде впроваджена не тільки для моніторингу якісної роботи підлеглих, а й для підвищення мотивації.

В управлінні, мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. [18, с. 86]

Проблема мотивації є однією з найбільш актуальніших на будь-якому підприємстві. Тому створення сприятливих умов і стимулів, які спонукатимуть співробітників працювати з більшою самовіддачею є найімовірно важливими.

Виконані завдання працівників впливають на рейтинг відділення, оскільки на пряму взаємодіють із поставленим планом, суть якого заключається у виконанні кожним працівником нормативів – відповідної кількості банківських операцій за місяць.

Завдяки виконанню цих нормативів, відділення банку буде підійматись по загальній системі рейтингу, що гарантує подальшу роботу філії.

Непрацездатні відділення, що не приносять результативності і не виконують свою норму по банківських операціях правління Банку ліквідує.

Щоб краще стимулювати підлеглих до виконання завдань із системи електронного контролю, пропоную запровадити персональну мотивацію, яка заключатиметься в тому, щоб працівник, підіймаючись по рейтингу банку, стабільно показуючи хороший результат, отримував преміювання. До прикладу, +20% заробітної плати до свого трудового окладу.

Задля виконання потрібних для відділення «завдань», вони повинні бути правильно сформульовані. Що потрібно вказати:

1. Скорочене найменування завдання – коротка, вичерпна інформація про завдання, потрібно для швидкої ідентифікації завдання.
2. Повний текст завдання відображає всю інформацію, необхідну для виконання, без додаткових переходів в документ або інші комплекси банку. Формулювання завдання так, щоб воно було зрозумілим виконавцям та його неможливо було неправильно інтерпретувати.
3. Виконавець (один або група).
4. Термін виконання – вказати конкретну дату виконання.
5. Контролюючий – призначається особа, яка зацікавлена у виконанні даного завдання та має важелі впливу на виконавців.
6. Форма звіту – обирається в залежності від очікуваного результату виконання. «№ документу в ПриватДок» – якщо результатом виконання повинен бути затверджений документ; «Звіт ЕСК» – у всіх інших випадках.
7. Ознака регулярного виконання (при наявності).
8. Підзадача – декомпозиція за завданням. Розподілити завдання на окремі підзадачі підлеглим і встановити пріоритетність їх виконання.

Керівник зможе побачити список всіх завдань, де він є контролюючим у вкладці «Видані завдання».

У вкладці «Отримані завдання» представлено список всіх завдань, що надані для виконання працівникові, в хронологічному порядку за терміном виконання, починаючи з найближчої дати виконання. Після завершення всіх курсів в кінці списку буде вказано: «У Вас більше немає отриманих завдань».

Основним виконавцем по завданню є працівник, який стоїть першим у списку виконавців по спільним завданням. Так же до виконання завдань можуть долучати співвиконавців.

Співвиконавець – виконавець, підключений до завдання для виконання частини робіт або в якості експерта. У списку стоїть нижче головного виконавця.

Працівники не завжди помічають у якій сфері вони мають хороші результати, а яких операцій взагалі не виконують. Проте, це помічає керівник, який матиме можливість підтримувати результативність працівника завдяки електронній системі контролю.

Вкладка «Мої задачі» будуть призначені для:

1. Планування поетапного виконання завдань, створення декомпозиції (розподілення виконання великого завдання на кілька підзадач).
2. Проміжного контролю виконання великих завдань.
3. Формування списку завдань на кожен день.

У вкладці знаходитиметься дашборд (інформаційна панель) для керівників із інформацією по лінійно підлеглим працівникам, в якому відображені:

- завдання з кількістю переносів терміну виконання;
- лідери за завданнями, термін дії яких вийшов, серед підлеглих працівників;
- список кількості виданих завдань на період в майбутньому, з можливістю отримання розгорнутого списку всіх виданих завдань по конкретному працівнику.

Доступ до дашборду обмежений і надаватиметься тільки топ-менеджерам.

Можливість переносу завдань є зручною функцією, що дозволить отримати додатковий час працівникам для виконання. Звичайно, дану функцію затверджуватиме контролюючий тільки після названої виконавцем поважної причини.

В уже існуючому інструменті СДН «Календар» відобразатиметься кількість «виданих» і «отриманих» завдань по днях на поточний місяць.

Також пропоную налагодити систему оповіщення, яка буде нагадувати працівнику про виданні завдання, шляхом надходження повідомлень на корпоративну пошту працівника. У листі буде вказано ім'я завдання, інформацію по роботі з ним та кількість днів до завершення його виконання.

Набір параметрів, за якими можна буде обирати завдання у відповідних вкладках носитиме назву «фільтри». Наприклад, щоб проводити пошук за:

- періодом виконання / контролю за завданнями;
- датою (періодом) внесення правок (змін) до завдання (тільки в «виданих» завданнях);
- виконавцем;
- контролюючим (доступно тільки керівництву);
- станом завдання (статус завдання на момент застосування фільтра): зі звітом, виконані, актуальні та інші;
- № картки документа, на підставі якого завдання було видано.

Виконавець повинен внести звіт не пізніше дати виконання завдання. Контролюючий повинен прийняти рішення за завданням після внесення звіту виконавцем, але не пізніше одного дня після настання терміну виконання завдання.

Термін зберігання інформації щодо завдань в ЕСК триватиме два роки після прийняття кінцевого рішення контролюючим (закриття завдання як виконане, не виконане, не актуальне).

У робочих процесах трапляються різні непередбачувані обставини, тому буде доступна функція як «Передача контролю іншому працівнику».

Для передачі контролю іншому працівнику (в тому числі внесення інших змін в завдання), необхідно підготувати службову записку по шаблону, заголовок документа «Про передачу завдань в ЕСК». Також необхідно вказати обґрунтування для внесення змін у завданнях.

Затверджує керівник підрозділу ініціатора, або підрозділу, якому передаються завдання. На погодження потрібно підключити нового виконавця або контролюючого.

У пункті–контролі потрібно вказати ПІБ та логін попереднього та нового виконавця / контролюючого, роль (виконавець чи контролюючий) та його код ідентифікації. Наприклад:

Виконавець: Головний фахівець з розвитку електронних управлінських систем ГО [00035591]

Термін виконання: 2 дні

При зміні посади працівника, при необхідності передачі контролів в ЕСК, в наказі щодо переміщення потрібно у відповідному полі вказати ПІБ працівника, якому передаються всі невідпрацьовані завдання.

Якщо працівник звільнився його завдання в ЕСК передаватимуться автоматично працівнику, якого призначено виконуючим обов'язки.

Лише керівник матиме повноваження для видачі завдань працівникам. В іншому випадку, видати завдання може помічник керівника під його референтом і працівник, якому буде делеговано право встановлення завдань працівникам від керівника відповідним розпорядженням.

Делегувати завдання можуть тільки керівники своїм підлеглим працівникам або його помічник під референтністю керівника.

Керівнику дозволятиметься делегувати право розгляду, узгодження і прийняття рішень за завданнями. Делегування права контролю проводиться з метою:

- економії часу керівника для вирішення більш важливих завдань;
- розвитку ініціативи та професійного зростання працівників, формування кадрового резерву;
- отримання кращих результатів за рахунок спеціальних знань працівників;

- підвищення мотивації працівників до праці за рахунок постановки цікавих, відповідальних і різноманітних завдань;
- підвищення лояльності працівників до компанії за рахунок досягнення розуміння ними завдань більш високого рівня та причетності до їх реалізації.

В залежності від того буде виконано чи не виконано завдання, форма звіту повинна бути відповідною:

- «№ документа у ПриватДок»: підсумком виконання завдання повинен бути затверджений документом у «ПриватДок», який не являється джерелом завдання;
- «Посилання на Web-ресурс»: результат виконання завдання - це публікація на web-ресурсі, посилання на інтернет-ресурс (зовнішній ресурс, ресурс Google);
- «Повідомлення на електронну пошту»: необхідно відправити повідомлення на пошту з повним звітом про виконання завдання;
- «Звіт в ЕСК»: результатом виконання може бути будь-яке значення, яке описується у звіті;
- «Декомпозиція»: результат виконання завдання - це декомпозиція (підзадачі, план, ключові роботи) виконання завдання. При необхідності продовження терміну виконання у звіті, внесіть прохання про перенесення з датою, яка дорівнює виконанню останньої підзадачі.

Електронна система контролю є вигідною як для банку, так і для працівників особисто.

Завдяки виконанню завдань, працівники покращують свої показники і підіймаються вище в рейтингу банку, маючи можливість потрапити в систему преміювання. Грошова винагорода є хорошою мотивацією, яка спонукає працівника до ефективного виконання своїх обов'язків, досягненню виробничих цілей.

Для комерційних банків забезпечення прибутковості – це першочергове завдання, яке ставить перед собою вище керівництво. Фінансовий результат банку є критерієм ефективності фінансової діяльності та характеризує стійкість кредитної установи. За своєю структурою доходи, витрати і прибуток банківської установи відповідають напрямам її діяльності.

Завдання в Електронній системі контролю являють собою банківські процеси, які направлені на збільшення прибутку банку. Отже, виконання цих завдань підвищує рівень фінансового результату банку, що робить його привабливим для клієнтів за рахунок підвищення його прибутковості.

Поняття дохідності комерційного банку відображає позитивний сукупний результат діяльності банківської установи в усіх сферах її господарсько-фінансової та комерційної діяльності. Розмір прибутку банківської установи залежить від її доходу, який у свою чергу залежить насамперед від обсягу кредитних вкладень та інвестицій, розміру і структури активів банківської установи.

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком в Україні, послугами якого користується половина населення держави. Відповідно, задля підтримки статусу, потрібно вживати заходів щодо покращення фінансового результату, який на даний момент досі демонструє негативні показники.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень в системі організації праці менеджерів банку. У підсумку зауважимо наступне:

1. Досліджуючи поняття управлінського рішення, було підсумовано: управлінське рішення є результат вибору керівника способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Сутність поняття управлінського рішення дає змогу зрозуміти роль, місце та його значущість в процесі управління не тільки окремого підприємства, а також галузі та країни загалом. Науково обґрунтовані рішення забезпечують досягнення цілей компаній, ефективне функціонування і розвиток виробничих об'єктів.

2. Механізм управління це важлива складова процесу адміністрування, кожен керівник у сфері управління повинен володіти ним. Також важливими є вміння чітко сформулювати стратегію, послідовність дій відповідно до визначених цілей, нести відповідальність за прийняті управлінські рішення. Інструментом для втілення управлінського впливу на об'єкти управління виступає рішення. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління в цілому.

Ефективність управлінських рішень та їх якість насамперед визначаються логікою методології прийняття рішень: підходами, принципами та методами. Аналізу теорії та практичне її застосування показує необхідність і можливість застосування великої кількості наукових підходів.

3. Суб'єктом даного дослідження виступає АТ КБ «ПриватБанк» – найбільший банк України, який надає повний спектр фінансових послуг, як корпоративним клієнтам, так і фізичним особам. Станом на 1 січня 2022 року діяло 1497 відділень банку по Україні. У відділеннях надається весь спектр операцій банку, а саме: розрахунково-касове обслуговування юридичних та

фізичних осіб; депозитні операції; кредитування юридичних та фізичних осіб; платіжні операції; гроші перекази; розповсюдження пластикових карток; еквайринг; документарні операції.

Основними результатами діяльності АТ «Приватбанк» за 2020 р. можна назвати наступні: активи становили 382,643 млрд. грн.; зобов'язання становили 329,586 млрд. грн.; власний капітал банку склав 53,057 млрд. грн. Аналіз показників фінансового результату банку виявив, що після переходу банку у державну власність наприкінці 2016 року у фінансових результатах 2016-2021 років можна спостерігати позитивну динаміку зменшення негативних показників фінансового результату банку.

4. Розглядаючи практику реалізації способів та методів прийняття управлінських рішень у АТ КБ «ПриватБанк» відзначимо, що банк часто вдається до методів Lean-менеджменту для оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси і потреби клієнта (ринку) і мотивації кожного працівника.

Методи, що застосовуються у прийнятті рішень банком:

Перший із них носить назву Lean. Lean – це системний метод визначення і усунення втрат (дій, що не додають цінності товару в очах клієнта) в усіх сферах бізнесу.

Іншим методом, що часто використовується в усуненні управлінських рішень серед працівників банку є метод «5-Чому?». Дана техніка використовується для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі тієї чи іншої проблеми. Основним завданням техніки є пошук першопричини (головної причини) виникнення проблеми (або дефекту) за допомогою повторення одного питання – «Чому?».

Якщо проблема більш складна, що вимагає експертної думки інших спеціалістів пропонується зібрати команду і провести «Мозковий штурм».

Метод «Мозкового штурму» – найпростіший інструмент командного пошуку рішення проблеми з ЛІН-методології. Мета методу – генерування великої кількості різноманітних ідей можливого рішення проблеми.

Ще один важливий метод у прийнятті управлінських рішень банком є діаграма Ісікави. Графічний метод, який допомагає аналізувати і формувати значущі причинно-наслідкові зв'язки.

5. З метою удосконалення системи прийняття управлінських рішень АТ КБ «ПриватБанк» було запропоновано запровадити програмний комплекс «Електронної системи контролю», який буде призначений для встановлення, моніторингу та контролю виконання управлінських рішень з фіксацією дати і звіту виконання.

Крім того, даний комплекс також візьме на себе роль мотиваційної системи, яка створить зручні умови і стимули, які спонукатимуть працівників до ефективного виконання своїх обов'язків, досягненню виробничих цілей.

Оскільки, для комерційних банків забезпечення прибутковості – це першочергове завдання, а фінансовий результат банку є критерієм ефективності фінансової діяльності та характеризує стійкість кредитної установи. Виконання завдань в ПК «ЕСК» підвищить рівень фінансового результату банку, що зробить його привабливим для клієнтів за рахунок підвищення його прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи прийняття управлінських рішень. Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Переяслав-Хмельницький, 26 жовтня 2018 року. Вип. 40. Переяслав-Хмельницький : ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди», 2018. 159-162 с.
2. Вумек Д., Джонс Д.Т., Рус Д. Машина, що змінила світ. Історія лін-виробництва – таємної зброї «Тойоти» в автомобільних війнах / Rabulum: Київ, 2017. 338 с.
3. Гевко І.Б., Техніко-економічне обґрунтування інженерних рішень на СТО та АТП : Навчальний посібник / укладачі : Гевко І.Б., Ляшук О.Л., Луциків І.В., Плекан У.М., Клендій В.М. Тернопіль, Вид-во: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 276 с.
4. Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 р. №961. Офіційний вісник України, 2016 р., № 101, ст. 3315.
5. Дзюблюк О.В., Прийдун Л.М. Кредитний ризик і ефективність діяльності банку: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 295 с.
6. Кармінська-Белоброва М.В. , Шматько Н.М., Пантелеев М.С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління: Вісник НТУ ХП. *Економічні науки* №2. 2020. 81-85 с.
7. Ковшова І., Романченко Т. Оптимізація прийняття управлінського рішення на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2014. № 2. 95–100 с.
8. Колісник О.Ю. Аналіз фінансових результатів банків України. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : зб. наук. праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / ред. кол.: Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. Хмельницький: ХНУ, 2021.50-52 с.

9. Коровіна О. Удосконалення методичного підходу прийняття управлінського рішення в інноваційній діяльності малих: збірник наукових праць. Чернівці: ПВНЗ «Буковинський університет», 2016. Вип. 12. 59–70 с.

10. Ларіонова К.Л., Кузьміна О.С. Методичні підходи до формування механізму управління прибутком банку: Вісник Хмельницького національного університету, №4, Том 2, 2014. 216 с.

11. Лачкова В.М., Лачкова Л.І., Шевчук І.Л. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посібник. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2017. 180 с.

12. Обиденнова Т. Використання моделей та методів для формування та прийняття ефективних управлінських рішень: вісник. Харків: ХНТУСГ ім. Петра Василенка. 2016. Вип. 172. С. 147–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_18.

13. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

14. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. / А.О. Подсолонко. – К.: ЦУЛ, 2003. 370 с.

15. Половцев О.В. Прийняття рішень в державному управлінні: методологічні підходи до аналізу та формування процедур та змісту процесів. ВІСНИК ХНТУ № 3(74), 2020 р. *Публічне управління та адміністрування*. УДК 35.077.6:005.311.6 <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.19>

16. Проект Трудового кодексу України № 2410 від 08.11.2019 URL : https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67331.

17. Річний звіт Національного банку України за 2021 рік URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik>

18. Рядинська І. А., Гончаров Д. О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності // Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Харків : *Економіка* 18, 2018. 83-92 с.

19. Сокурєнко І.А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень: Науковий вісник Одеського національного економічного університету. №6 УДК 005.53:005.22., 2019. 269 с.

20. Технічна енциклопедія TechTrend : веб-сайт. URL: <http://techtrend.com.ua>

21. Тімченко С. О. Критичне мислення : крок до комунікативної компетентності учня // Вивчаємо українську мову та літературу. Липень 2011. №19–21 (275– 277). С. 2 – 9.

22. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень // Управління розвитком складних систем. 2012. Вип. 9. С. 50-58.

23. Managing to learn: using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor and lead by John Shook. Publisher: Lean Enterprise Institute, 2008.

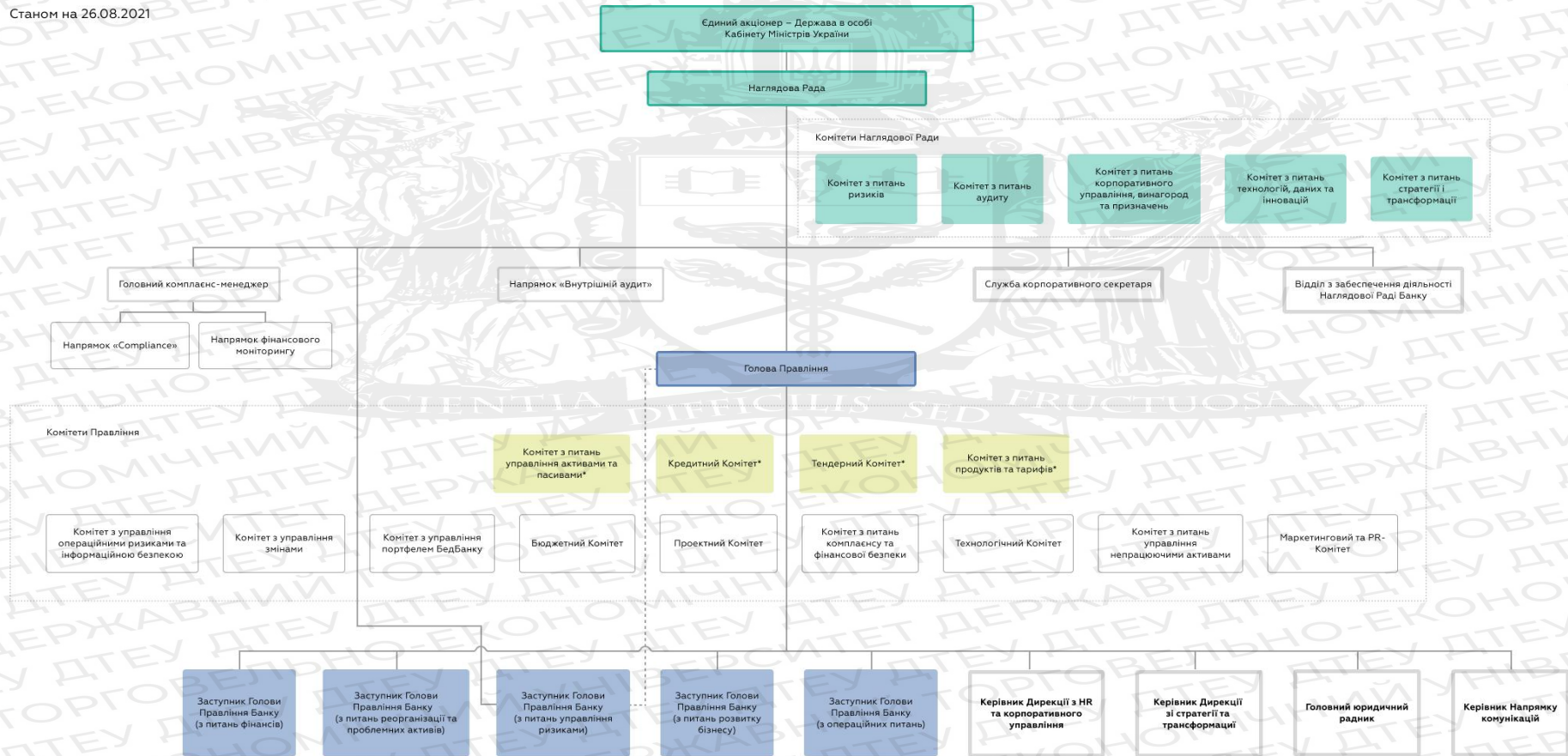
24. Nine Best Practices That Make the Difference by Brian M. Pete, Robin J. Fogarty. Publisher: Skyhorse (September 15, 2015) Length: 120 pages.

25. <https://privatbank.ua> – офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк»

ДОДАТКИ

Додаток А

Станом на 26.08.2021




* Обов'язковий Комітет Правління Банку відповідно до Статуту Банку

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"**Консолідований звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2020 року**


У мільйонах українських гривень

	Прим.	31 грудня 2020	31 грудня 2019
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	6	49 911	45 894
Заборгованість банків	7	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери:			
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	1 765	875
Поточні податкові активи	22	6 660	2 257
Інвестиційна нерухомість		2 933	3 379
Активи з права користування	10	1 738	1 703
Основні засоби та нематеріальні активи	11	5 982	4 850
Інші фінансові активи	12	3 467	2 228
Інші активи	13	8 901	9 285
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя		1 228	1 244
Активи, утримувані для продажу		32	-
ВСЬОГО АКТИВІВ		382 643	309 659
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед НБУ		-	7 721
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями		19	201
Кошти клієнтів	14	312 568	240 457
Зобов'язання орендаря з лізингу	31	1 844	1 734
Поточне зобов'язання з податку на прибуток	22	9	9
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	22	147	122
Інші фінансові зобов'язання	15	2 912	1 523
Резерви та нефінансові зобов'язання	16	12 087	3 266
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		329 586	255 033
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	17	206 060	206 060
Емісійний дохід	17	23	23
Резерв переоцінки будівель	11	689	614
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів		(2 937)	(1 274)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерв переоцінки валют		27	27
Накопичений дефіцит		(162 980)	(162 999)
Чисті активи, що належать акціонеру Банку		53 056	54 625
Частка неконтролюючих учасників		1	1
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		53 057	54 626
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		382 643	309 659

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.



Г. Ю. Самаріна
В.о. Голови Правління



В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Три методи пошуку рішення для різних проблем



Якщо:

- Проблема в межах ваших компетенцій;
- Причина проблеми ясна і проста;
- Вашого досвіду – достатньо;

Використовуйте особистий досвід і метод «5-Чому?»



Переваги:

- Доступно в будь-який час;
- Швидко;
- Просто.

Якщо:

- Причина проблеми ясна і проста;
- Проблема в межах ваших компетенцій;
- Але вашого досвіду – НЕ достатньо;

Шукати в інтернеті



Переваги:

- Доступно в будь-який час;
- Багато варіантів ідей з різних галузей;
- Можливість знайти приклади реалізації.

Якщо:

- Проблема складна;
- Проблема вимагає експертної думки;
- Проблема зачіпає кілька служб;

Проведіть командний «Мозковий штурм»



Переваги:

- всебічний аналіз різними експертами;
- генерація великої кількості ідей;
- залучення всієї команди.

Бажано - використовувати декілька варіантів одночасно.

ПриватБанк

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA