

КУШПІТА АНАТОЛІЙ СТЕПАНОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Якимова Н.С., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національного шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кушпіта А.С. Удосконалення системи комунікативного менеджменту в організації. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено підходи до визначення сутності комунікацій та комунікативного менеджменту. Виокремлено елементи та параметри комунікативного менеджменту. Визначено особливості побудови системи комунікативного менеджменту в організації. Досліджено основні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк». Проаналізовано кадрову політику організації. Проведено оцінку системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк». Розроблено рекомендації щодо формування механізму управління внутрішніми комунікаціями АТ «Райффайзен Банк». Сформовано пропозиції щодо використання інноваційних інструментів та технологій в контексті удосконалення системи комунікативного менеджменту.

Ключові слова: комунікації, внутрішні комунікації, зовнішні комунікації, комунікативний менеджмент, система комунікативного менеджменту, інноваційні інструменти та технології, формування механізму, управління внутрішніми комунікаціями.

82 с., 10 табл., 19 рис., 54 джерела.

Kushpita A.S. Improvement of the communication management system in the organization. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organization and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification (master's) work the approaches to determining the essence of communications and communicative management was investigated. The elements and parameters of communicative management were identified. The features of

building a communicative management system in an organization were determined. The main indicators of the activities of JSC «Raiffeisen Bank» were studied. The organization's personnel policy was analyzed. The communicative management system of JSC «Raiffeisen Bank» was assessed. Recommendations for the formation of a mechanism for managing internal communications of JSC «Raiffeisen Bank» were developed. Proposals for the use of innovative tools and technologies in the context of improving the communicative management system were formulated.

Keywords: communications, internal communications, external communications, communication management, communication management system, innovative tools and technologies, mechanism formation, internal communications management.

82 p., 10 tabl., 19 fig., bibliography: 54 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Підходи до визначення сутності комунікацій та комунікативного менеджменту	9
1.2 Характеристика, елементи та параметри комунікативного менеджменту	15
1.3 Особливості побудови системи комунікативного менеджменту в організації.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»	31
2.1 Основні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк»	31
2.2 Аналіз кадрової політики організації.....	39
2.3 Оцінка системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк».....	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»	55
3.1 Рекомендації щодо формування механізму управління внутрішніми комунікаціями АТ «Райффайзен Банк»	55
3.2 Пропозиції щодо використання інноваційних інструментів та технологій в контексті удосконалення системи комунікативного менеджменту	62
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Комунікації є важливим інструментом впливу на внутрішні та зовнішні процеси організації, які сприяють ефективному управлінню та успішному функціонуванню в умовах ринкової економіки. Однак недооцінка ролі комунікацій, їхнє сприйняття як другорядної діяльності чи обмеження лише просуванням продукції, а також несистемне використання комунікативних інструментів призводять до зниження їхньої ефективності. Це ускладнює інтеграцію комунікацій у систему управління, що, в свою чергу, негативно впливає на результати діяльності організації.

Якість внутрішнього обміну інформацією безпосередньо впливає на правильне формулювання цілей організації та ступінь їхнього досягнення. Тому без єдиного та системного підходу до управління комунікаціями організація не може ефективно працювати в умовах сучасного ринку, де конкуренція постійно зростає, розвиток відбувається швидкими темпами, а структура ринку та його чинники змінюються динамічно й часом кардинально.

Теоретико-методологічні основи дослідження особливостей комунікативного процесу описані М. Альбертом, Х. Лассуелом, М. Месконом, Ф. Хедоурі, К. Шеноном та іншими. Вивченню та розробці механізмів управління комунікаціями присвячені роботи Б. Берлесона, В. В. Божкової, Т. І. Лук'янець, Т. О. Примака та інших. Дослідження комунікацій на рівні організації здійснені у працях Дж. М. Лейхіфа, М. М. Мандзюка, І. В. Сіменка, К. С. Суровцевої, О. О. Шубіна та багатьох інших. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень та практичний досвід, вчені продовжують активно вивчати проблеми розробки та впровадження системи комунікативного менеджменту в організації. Усе зазначене зумовило вибір теми, підтверджує її актуальність та визначає об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у теоретичному узагальненні та розробці пропозицій щодо удосконалення системи комунікативного менеджменту в організації.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

дослідити підходи до визначення сутності комунікацій та комунікативного менеджменту;

виокремити елементи та параметри комунікативного менеджменту;

визначити особливості побудови системи комунікативного менеджменту в організації;

дослідити основні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк»;

проаналізувати кадрову політику організації;

провести оцінку системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк»;

розробити рекомендації щодо формування механізму управління внутрішніми комунікаціями АТ «Райффайзен Банк»;

сформувати пропозиції щодо використання інноваційних інструментів та технологій в контексті удосконалення системи комунікативного менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти удосконалення системи комунікативного менеджменту в організації.

Методи дослідження. Теоретично-методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують питання удосконалення системи комунікативного менеджменту в організації. У роботі були використані такі методи дослідження: загальнонаукові методи, серед яких теоретичний аналіз наукової літератури з даної теми; метод класифікації (ділення об'єкту вивчення на декілька окремих груп); метод аналізу і синтезу (узагальнення інформації), методи стратегічного аналізу

(експертний метод для оцінки ефективності системи комунікативного менеджменту) та графічний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємства, фінансова та бухгалтерська звітність АТ «Райффайзен Банк», результати наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних учених з питань удосконалення системи комунікативного менеджменту, періодичні та монографічні публікації, ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що уточнені методичні підходи, висновки та пропозиції дозволяють виокремити заходи щодо удосконалення системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк», що дає можливість покращити діяльність підприємства в цілому.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження опубліковано: Кушпіта А.С. Напрями удосконалення системи комунікативного менеджменту в організації. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання*: праці XXIV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених (03 грудня 2024 р., м. Вінниця). Ред. кол. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024.

Положення, що виносяться на захист. Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи комунікативного менеджменту в організації. До найбільш вагомих результатів дослідження, які визначають його наукову новизну, віднесено такі: розроблено рекомендації щодо формування механізму управління внутрішніми комунікаціями АТ «Райффайзен Банк», що сприятиме підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій, покращить взаємодію між співробітниками, дозволить швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішній ситуації, а також сприятиме досягненню стратегічних цілей банку; сформовано пропозиції

щодо використання інноваційних інструментів та технологій в контексті удосконалення системи комунікативного менеджменту, а саме: цифровізація комунікацій, впровадження CRM-систем, автоматизація процесів, розвиток цифрової культури та диджитал-етикету, інноваційні інструменти аналітики, використання AI та машинного навчання, віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR). Це дозволить підвищити ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, зміцнити корпоративну культуру та підвищити лояльність клієнтів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 82 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Підходи до визначення сутності комунікацій та комунікативного менеджменту

У сучасному економічному середовищі одним із ключових завдань є розробка теоретичних і практичних основ застосування менеджменту в діяльності українських організацій. Компетентність майбутніх менеджерів має вирішальне значення для вдосконалення управлінських систем, пошуку нових ефективних рішень і адаптації зарубіжного досвіду з урахуванням національних особливостей.

Без розуміння основ психології управління успішне функціонування навіть невеликої компанії є малоімовірним. Ефективне управління підприємством неможливе без якісно налагоджених комунікацій. Всі учасники управлінського процесу повинні мати доступ до необхідної інформації та активно взаємодіяти, що забезпечує прийняття правильних рішень і стабільну роботу компанії.

У сучасних умовах комунікація, як між людьми, так і між організаціями, стала стратегічним ресурсом управління, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Комунікація є важливим елементом соціальної взаємодії та одним із ключових аспектів будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона слугує інструментом, який забезпечує підприємству зв'язок із зовнішнім середовищем, дозволяючи обмінюватися інформацією та ідеями для досягнення взаєморозуміння [12; 23].

Підвищення ефективності комунікації включає різні аспекти:

- формально-логічний – точність формулювання повідомлень;
- ціннісний – врахування важливості інформації;

- семантичний – правильність трактування;
- соціально-психологічний – взаємодія між людьми;
- текстово-логічний – чіткість викладення;
- організаційний – налаштування системи передачі інформації;
- технічний – надійність засобів комунікації.

Ефективність комунікації може знижуватися через: нечітке формулювання, помилки під час перекладу або тлумачення, втрату інформації під час її передачі, неувважність працівників, недостатній час на адаптацію, страх, передчасну оцінку повідомлень або інші фактори.

Комунікація – це основа комунікативного менеджменту підприємства, і її вивчення є предметом досліджень багатьох вчених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «комунікація» [12; 19; 31]

Автор	Визначення
1	2
Блауберг І., Пантин І.	Комунікації – це засоби повідомлення і зв'язку, інформаційні контакти. Комунікації – це процес обміну інформацією
Завадський Й.	Комунікація – процес передачі повідомлення, що включає, як правило, шість елементів: джерело, повідомлення, канал комунікації, одержувач, а також процеси кодування і декодування
Кіслов Д.	Комунікації – це природно-штучна сукупність конкретних систем, що своїми специфічними засобами реалізує всі відомі функції: переміщення, пересування, транспортування матеріальних об'єктів; передача інформаційних потоків; здійснення спілкування людей і живих організмів; зв'язок в локальному, планетарному та космічному вимірах
Каніщенко О.	Під комунікаціями в маркетингу розуміють передачу інформації і думок з метою впливу на розуміння, уявлення, очікування і поведінку учасників ринку і перш за все споживачів відповідно до поставлених завдань підприємства
Пилипенко А., Пилипенко С., Отенко І.	Комунікації – це передача не просто інформації, а її значення, сенсу за допомогою символів
Гобан-Клас Т.	Комунікація – це обмін значеннями між людьми, які мають спільне в сприйманні, прагненнях і позиціях
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Комунікація – це процес обміну інформацією, її смислове значення між двома або більше людьми. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб могли прийматися здорові рішення, але також і для того, щоб вони могли виконуватися

Продовження табл. 1.1

1	2
Примак Т. О.	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками тощо), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей
Мільнер Б. З.	Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей усередині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами

Комунікація має різні значення залежно від сфери, в якій її розглядають. У психології її розуміють як обмін результатами психічної діяльності. У філософії комунікація – це передача соціальної інформації, яка впливає на об'єкти через низку проміжних результатів. В економіці її визначають як процес обміну інформацією між людьми, спрямований на створення та зміцнення ділових відносин.

На основі аналізу цих досліджень можна визначити комунікацію як процес обміну інформацією між двома чи більше учасниками, що базується на взаєморозумінні, сприяє соціальній взаємодії та досягненню спільних цілей.

Таким чином, поняття комунікацій охоплює процеси обміну інформацією на міжособистісному, соціальному та організаційному рівнях, тоді як комунікативний менеджмент виступає як управлінський інструмент для координації інформаційних потоків, забезпечення взаємодії та досягнення цілей організації.

Варто розмежовувати поняття «комунікаційний менеджмент» і «комунікативний менеджмент». Комунікаційний менеджмент – це система принципів, методів і форм взаємодії в процесі спілкування, спрямована на вирішення як тактичних, так і стратегічних управлінських завдань [29; 42].

Комунікативний менеджмент (Communication Management) – науковий підхід до управління потоками інформації між людьми, групами,

організаціями чи політичними формуваннями з метою вирішення суспільних і управлінських завдань.

Комунікативний менеджмент є важливою складовою сучасного управління, що забезпечує ефективну взаємодію в організаціях.

Комунікативний менеджмент – це управління процесами обміну інформацією та взаємодії між людьми, групами та організаціями з метою досягнення ефективної співпраці та реалізації стратегічних і тактичних завдань. У табл. 1.2 наведено ключові підходи до визначення даного поняття.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення сутності комунікативного менеджменту [19; 29; 36; 54]

Автори	Визначення
В. В. Зеліч	Комунікативний менеджмент – це сукупність нагромаджених у світовій практиці принципів, методів, засобів і форм впливу комунікаторів, утримання потоків інформаційної взаємодії людей, їх груп, суспільних, соціальних і політичних формувань у процесі управління
Л. П. Хахула, Н. В. Коваль, Б. В. Хахула, В. А. Биба	Комунікативний менеджмент – це управління комунікаціями та зв'язками фінансів, трудових ресурсів і організаційних структур як об'єктів управлінського впливу; метод, спосіб засобів впливу з метою підвищення ефективності виробництва і використання трудових ресурсів; особлива форма управління на рівні організації, підприємства, корпорації
М. І. Пасько	Комунікативний менеджмент – це теорія і практика управління соціальними комунікаціями організації, що включає функції, задачі та принципи комунікативного менеджменту, а також комунікативні вміння, знання і здібності як умову успішної професійної діяльності сучасних менеджерів
Н. С. Приймак	Комунікативний менеджмент – це наукове управління потоками інформаційної взаємодії людей, їх груп, громадських і політичних формувань із метою вирішення стратегічних і тактичних завдань у розвитку суспільних відносин
О. Тодорчук	Комунікативний менеджмент – це управління комунікаціями та зв'язками фінансів, трудових ресурсів і організаційних структур як об'єктів управлінського впливу, а також метод впливу з метою підвищення ефективності виробництва і використання трудових ресурсів

Ці визначення підкреслюють різні аспекти комунікативного менеджменту, зокрема управління інформаційними потоками, взаємодію між різними групами та підвищення ефективності організаційної діяльності.

Сутність комунікативного менеджменту визначається через кілька основних підходів, які відображають багатогранність цього поняття та різноманітність його функцій [12; 22; 43]:

1. Управлінський підхід: розглядає комунікативний менеджмент як процес організації інформаційних потоків всередині організації та між нею і зовнішнім середовищем. Основна мета – підвищення ефективності управління шляхом оптимізації комунікацій.

2. Системний підхід: акцентує увагу на ролі комунікативного менеджменту в забезпеченні взаємодії елементів організаційної системи. У цьому контексті комунікація виступає як стратегічний ресурс управління, що забезпечує інтеграцію процесів і функцій.

3. Інформаційний підхід: підкреслює значення управління інформаційними потоками. Комунікативний менеджмент трактується як сукупність методів, інструментів та засобів ефективного використання інформації для досягнення тактичних і стратегічних цілей.

4. Соціально-психологічний підхід: зосереджується на людському факторі у процесі комунікації. Комунікативний менеджмент тут трактується як управління міжособистісними взаємодіями, що сприяють формуванню продуктивного соціально-психологічного клімату.

5. Функціональний підхід: визначає комунікативний менеджмент як інтегровану діяльність, що забезпечує виконання ключових управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю) через ефективну взаємодію.

Комунікативний менеджмент як управлінський термін має три основні аспекти:

– Управління комунікаціями в фінансових, трудових і організаційних структурах.

- Використання методів і засобів впливу для підвищення ефективності виробництва і трудових ресурсів.
- Особлива форма управління на рівні підприємств, організацій та корпорацій.

Таким чином, розвиток комунікаційних процесів і їх інтеграція в управлінські системи є основою для ефективної роботи та конкурентоспроможності підприємств [20; 39].

Комунікативний менеджмент відіграє важливу роль в управлінні організацією завдяки своїй подвійній природі. З одного боку, це частина теорії управління економічними системами, яка досліджує взаємодію елементів у часі та просторі, використання різних видів капіталу та закономірності обміну інформацією і знаннями під час розвитку системи. З іншого боку, комунікативний менеджмент виступає як окрема професійна діяльність, спрямована на реалізацію комунікативних стратегій.

Основою комунікативного менеджменту є комунікативний процес. Як зазначав М. Мескон, його функції включають досягнення соціальної згуртованості з повагою до індивідуальності кожного учасника. В комунікації виконуються такі функції: управлінська, інформативна, емотивна (емоційний вплив) та фактична (встановлення контактів) [34; 38].

Водночас дослідження, проведене «HeadHunter Україна», показало, що в роботодавців є запит на покращення комунікативних навичок у працівників. Зокрема, є потреба у:

- здатності ефективно спілкуватися з партнерами, споживачами, підлеглими та керівництвом;
- ініціативності та винахідливості у пошуку і структуризації інформації;
- навичках самопрезентації, презентації продукту та створення позитивного іміджу організації;
- умінні працювати в команді;
- самоорганізації;
- розумінні структури, форм і каналів комунікації;

– здатності логічно висловлювати свої думки та слухати інших.

Отже, комунікативна компетентність стає ключовою умовою для успішної професійної діяльності фахівця.

Таким чином, комунікативний менеджмент є комплексним процесом, що інтегрує аспекти управління, інформаційного забезпечення, соціальної взаємодії та організаційного розвитку. Він забезпечує ефективний обмін інформацією, формує ділові та соціальні зв'язки і виступає ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей організації. Різноманіття підходів до визначення цього поняття відображає його багатофункціональність та важливість у сучасних умовах.

1.2 Характеристика, елементи та параметри комунікативного менеджменту

У сучасному світі комунікація є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства. Для ефективного управління керівники та менеджери мають глибоко розуміти сутність комунікативного процесу, володіти навичками усного й письмового спілкування та враховувати вплив внутрішнього і зовнішнього середовища на обмін інформацією. Налагоджені комунікації є основою для всіх видів діяльності підприємства, тоді як їх відсутність або неефективність може негативно впливати на роботу компанії.

Ефективно побудований комунікативний менеджмент допомагає узгоджувати дії працівників, упорядковувати процеси й спрямовувати їх на досягнення поставлених цілей. Комунікації виконують стратегічну роль у діяльності підприємства, виступаючи джерелом і носієм інформації, а також забезпечуючи реалізацію стратегічних планів як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

Основні елементи комунікативного процесу включають (рис. 1.1):

- Відправника (творця повідомлення), який формує інформацію;
- Повідомлення, що може бути текстом, зображенням, дією або навіть предметом;

- Канал, через який передається інформація;
- Одержувача, який сприймає повідомлення [11; 24; 43].

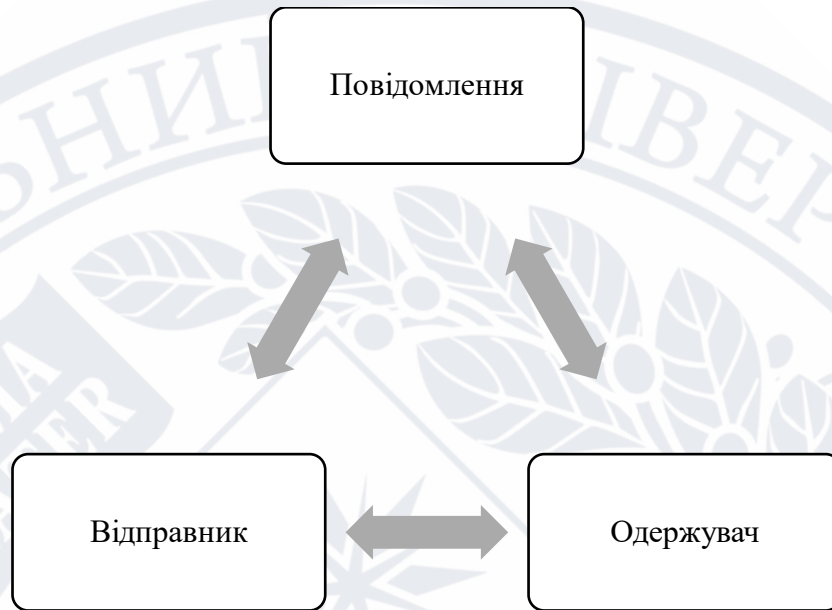


Рисунок 1.1 – Основні елементи комунікативного процесу

Ефективність комунікацій визначається швидкістю доставки інформації до адресата та її точністю після проходження через комунікативні канали. Процес обміну інформацією складається з кількох етапів: кодування, передача, декодування та зворотний зв'язок, який демонструє результат (рис. 1.2).

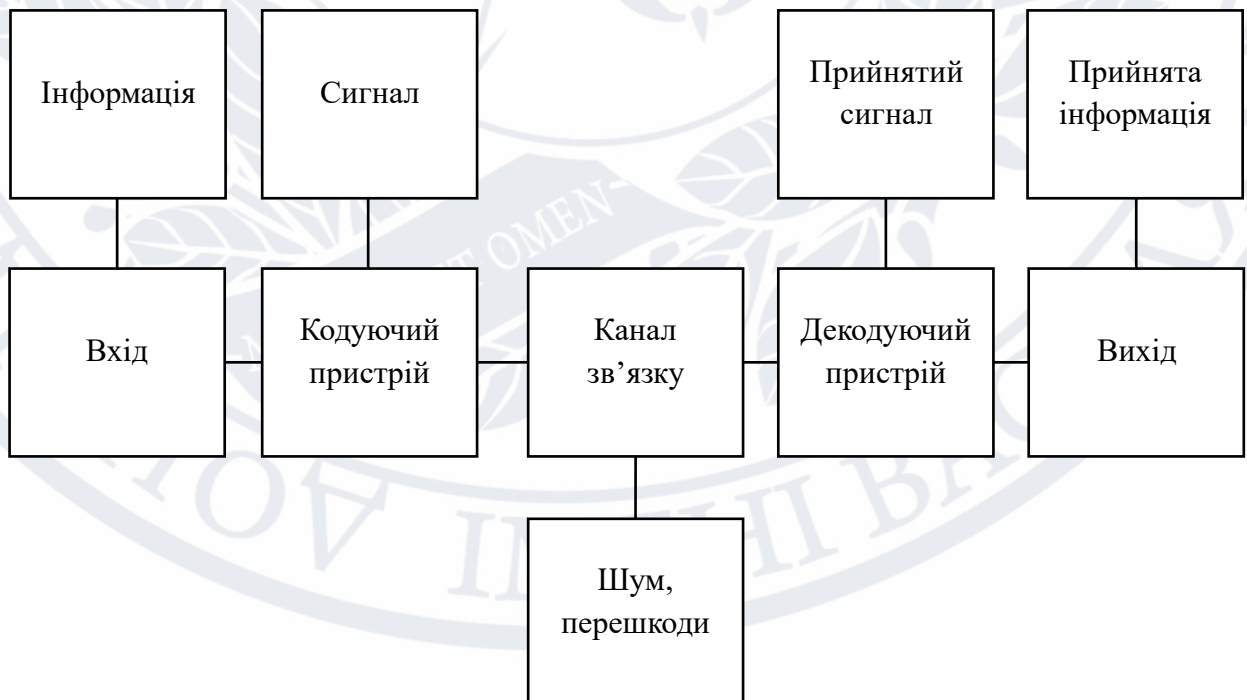


Рисунок 1.2 – Модель комунікативного процесу

Параметри процесу комунікації в управлінській діяльності враховують мету, ціль, функції та перешкоди (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Параметри процесу комунікації в управлінській діяльності [18; 30; 39]

Параметри	Відправник	Отримувач
Мета	Інформування, мотивування, отримання зворотного зв'язку	Розшифрування повідомлення, використання задля досягнення мети підприємства, забезпечення зворотного зв'язку
Ціль	Обґрунтування необхідних змін, чіткі способи формулювання цілей	Осмислення та розуміння цілі повідомлення, концентрація уваги, забезпечення результату комунікативного контакту
Функції	Виявлення цільової аудиторії (отримувача), визначення бажаної реакції у відповідь; вибір та складання звернення; передача та координування повідомлення ефективним каналом, отримання та обробка повідомлення зворотного зв'язку	Прийняття чи неприйняття форми повідомлення, аналіз отриманої інформації, формування зворотного зв'язку ефективним каналом, зворотний зв'язок
Перешкоди	Викривлення при складанні, передача та прийом повідомлення	Спотворення при прийомі повідомлення, невміння слухати, передача повідомлення

Таким чином, комунікація в управлінні – це інструмент, який забезпечує гармонізацію роботи підприємства, підтримує його цілісність і сприяє досягненню результатів.

Управлінський процес тісно пов'язаний із метою, яка визначає цілісність усіх етапів комунікації. Усі стадії процесу взаємопов'язані з елементами комунікативної системи, що дозволяє досягати ефективного управління підприємством.

Інформація, як основа комунікацій, поділяється на кілька категорій:

- Оперативна, вхідна, вихідна, внутрішня;
- Первинна та похідна (зберігається на певний час);

– Для одноразового чи багаторазового використання.

Документ є основним носієм інформації.

Технологічна сторона управління включає використання технічних засобів і методів для оптимізації процесів. Важливість вибору управлінських альтернатив визначає ефективність роботи підприємства. Управління комунікаціями передбачає постійний контроль і вплив на внутрішній і зовнішній інформаційний обмін, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства [20; 33; 52].

Ефективне управління внутрішніми комунікаціями допомагає формувати єдину інформаційну базу, структурувати знання і досвід працівників, а також забезпечувати вільний потік інформації між різними рівнями організації. Це значно підвищує загальну продуктивність (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика видів внутрішніх комунікацій за спрямованістю [18; 25; 47]

Вид комунікації	Форми передачі інформації	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Комунікація зверху вниз (низхідна)	стратегічні плани, директиви, накази, розпорядження, інструкції, звіти	формальний метод спілкування, логічний спосіб інформування працівників, чітке бачення керівництва	може бути використаний неправильний канал, повідомлення можуть бути приховані або змінені, перевантаження інформацією
Комунікація знизу вгору (висхідна)	звіти, презентації, зустрічі з керівництвом, опитування, корпоративні свята, що проводяться спільно з адміністрацією	джерело нових ідей, інформація для керівників, залучення та мотивація працівників	страх говорити, приховування помилок, керівники чують, але не слухають, змінені або вкрадені ідеї
Діагональна комунікація	зустрічі, збори, наради	координація дій лінійних та функціональних підрозділів на підприємстві	виникнення конфліктних ситуацій, порушення принципу єдиновладдя

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Горизонтальні (бічні) комунікації	зустрічі, чати для обміну інформацією та ідеями, знаннями та передовим досвідом	покращує командну роботу, поширює знання, вміння та досвід, зменшує залежність від керівництва	керівник недостатньо залучений, може не працювати в конкурентному середовищі
Неформальна комунікація	кава-брейки, неформальні зустрічі, святкування, тренінги	повідомлення швидко розповсюджуються, формує згуртованість, створює культуру	інформація розповсюджується непередбачувано, виникнення пліток, спотворення, інформація не фіксується, деякі люди можуть залишитися «не в темі»

Важливим аспектом є зовнішні комунікації, які сприяють формуванню довгострокових партнерських відносин і підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Комунікації класифікуються за кількома ознаками (рис. 1.3):

- За напрямом: горизонтальні (між рівноправними працівниками) і вертикальні (висхідні й низхідні).
- За місцем: внутрішні й зовнішні.
- За джерелом регулювання: формальні (офіційні) і неформальні.

Головний недолік стандартних форм комунікації полягає в їхній обмеженій гнучкості, що може ускладнювати адаптацію до змін.

Види комунікацій в управлінській діяльності підприємств можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за засобами спілкування [18; 24]:

- Вербальні комунікації: передача інформації через мову, як письмову, так і усну.
- Невербальні комунікації: використання міміки, жестів, графіків, діаграм або інших візуальних зображень.

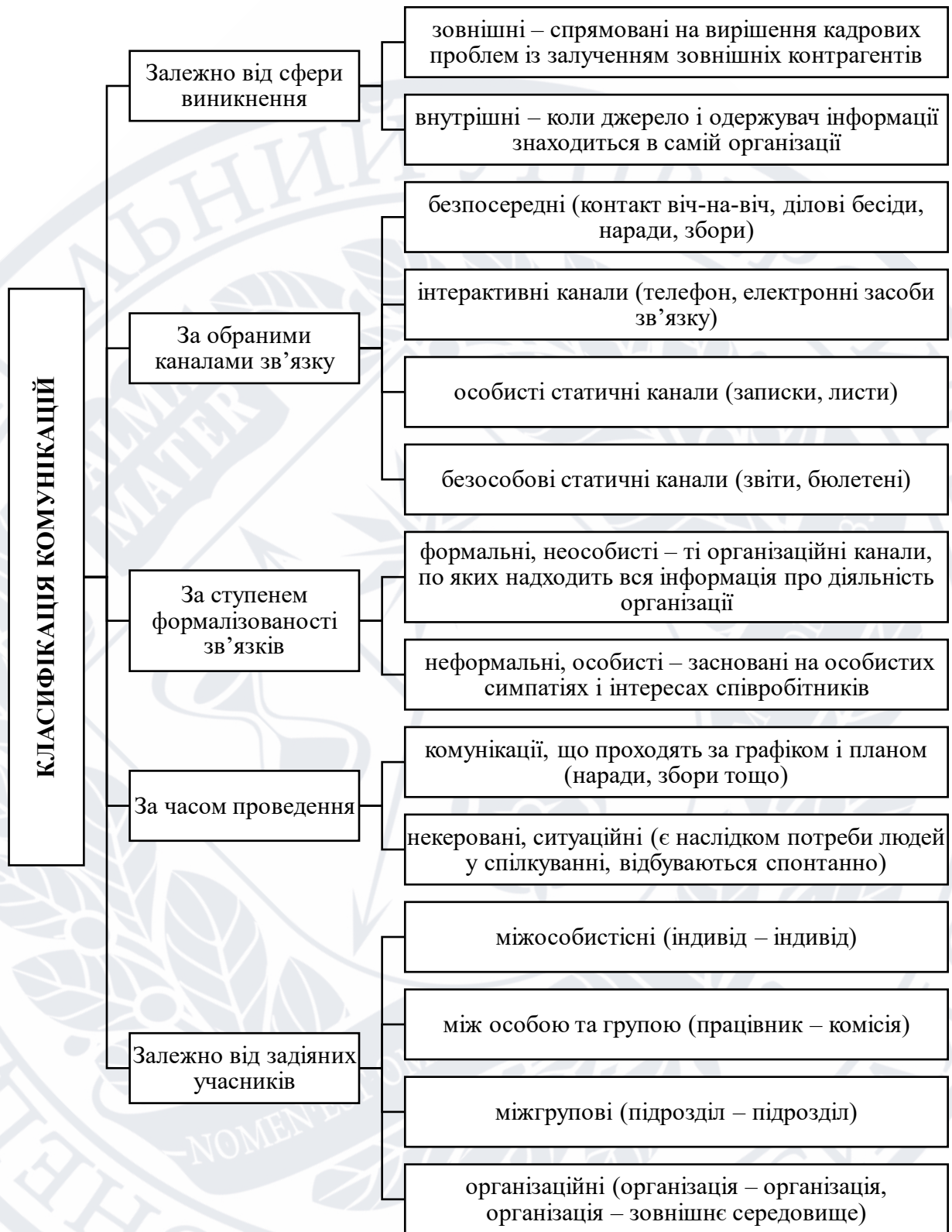


Рисунок 1.3 – Класифікація комунікацій

Вертикальні комунікації, зокрема потоки інформації зверху вниз, є найпоширенішими в організаціях із централізованою структурою управління.

Вони часто використовуються в системі «керівник – підлеглий», де поєднуються принципи субординації та прямий контакт.

Для встановлення ефективних зв'язків з працівниками керівництво може застосовувати такі підходи [11; 52]:

- Цільовий підхід: орієнтація на чітко визначену аудиторію.
- Круговий підхід: акцент на взаєморозуміння між співробітниками.
- Активна дія: формування спільних правил через практичну взаємодію.

Завдання вертикальних комунікацій включають:

- Інформування працівників про цілі та завдання організації.
- Розв'язання поточних проблем.
- Надання співробітникам інформації, необхідної для виконання їхньої роботи.

Горизонтальні комунікації функціонують між співробітниками одного рівня. Вони сприяють взаємодії між підрозділами, виконавцями чи групами, забезпечуючи координацію та обмін інформацією.

Формальні комунікації є офіційними каналами зв'язку, створеними керівництвом для досягнення організаційних цілей. Вони, як правило, передаються письмово через вертикальні канали (наприклад, посадові інструкції чи внутрішні нормативні документи).

Неформальні комунікації виникають спонтанно, поза контролем керівництва, і часто базуються на особистих інтересах працівників.

Формальні та неформальні канали тісно взаємодіють, доповнюючи один одного. Якщо формальні канали є надто суворими, зростає роль неформальних комунікацій, які забезпечують гнучкість і оперативність обміну інформацією.

Одним із важливих чинників, що впливають на процес комунікації в управлінні, є перешкоди (бар'єри) – спотворення інформації, які знижують ефективність спілкування, а інколи навіть порушують його.

Основні види перешкод в комунікаціях представлені на рис. 1.4. Щоб визначити наявність комунікативних перешкод, важливо враховувати, хто є

одержувачем інформації (працівник чи керівник), оскільки це впливає на його реакцію.



Рисунок 1.4 – Основні види перешкод в комунікаціях [13; 28; 47]

Якщо повідомлення адресоване працівникам, бар'єри можуть проявлятися через:

- Бездіяльність: працівник не виконує завдання через неправильну передачу або нерозуміння інформації.
- Усвідомлена бездіяльність: відсутність мотивації, формальне ставлення до розпоряджень.
- Вербальна і поведінкова протидія: активний опір у вигляді ігнорування наказів, відмови від співпраці, участі в конфліктах, поширення чуток або висловлювання агресії.

Такі бар'єри створюють негативний вплив на робоче середовище, знижують продуктивність і можуть спричинити конфлікти в колективі.

Комунікативні бар'єри у підприємствах часто проявляються через:

- 1) Ігнорування інформації «знизу»: пропозиції, питання або зауваження співробітників залишаються без уваги, не отримують відповіді або піддаються критиці з боку керівника.
- 2) Неефективні управлінські рішення: виникають через некоректне сприйняття та обробку інформації, що надходить від працівників.

Найбільші спотворення інформації трапляються саме у вертикальних комунікаціях (між різними рівнями ієрархії).

Наслідки комунікативних бар'єрів включають:

- Погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.
- Конфлікти і трудові спори.
- Зростання плинності кадрів і втрата ключових працівників.
- Витік конфіденційної інформації.
- Матеріальні збитки, включаючи втрату потенційного доходу.
- Зниження продуктивності праці та якості продукції.

Напрями зменшення бар'єрів в комунікаціях для організації [15; 43]:

- 1) Покращення комунікації вимагає ясного передавання інформації на всіх етапах і налагодження чіткого зворотного зв'язку. Адже сенс повідомлення може спотворюватися або губитися в будь-якій точці комунікаційного процесу.

2) Керівництво повинно усувати неперевірену інформацію та формувати ефективну систему управління. Для цього важливо:

- Забезпечити чітку організаційну структуру.
- Рационально розподіляти обов'язки серед працівників.
- Створити зручні канали обміну інформацією.
- Розробити продуману систему документообігу.

Ці заходи сприяють покращенню внутрішнього комунікативного середовища, підвищують якість управлінських рішень і допомагають уникнути проблем у бізнес-процесах. І навпаки, нехтування цими аспектами може спричинити серйозні труднощі в управлінні підприємством.

Криза, спричинена пандемією COVID-19 та потім повномасштабною війною, стала серйозним випробуванням для керівників підприємств, особливо в аспекті організації комунікацій.

Основні зміни та виклики, які проявились в цей період [17; 40]:

- Для безпеки працівників підприємства масово перейшли на дистанційний режим роботи.
- Завдання керівників полягало в забезпеченні безперебійної взаємодії між підрозділами та менеджерами, а також у налагодженні ефективного електронного документообігу.
- Вибір комунікативних каналів (електронна пошта, месенджери, відеозв'язок) став важливою частиною вирішення виробничих завдань.

Нові принципи комунікацій у сучасний період:

- Швидкість: Оперативне реагування на запити.
- Гнучкість: Здатність адаптуватися до змінних умов.
- Ефективність: Максимізація результатів при мінімізації витрат часу та ресурсів.

Перехід на цифрові інструменти управління став важливим елементом для підтримки функціонування підприємств. Впровадження онлайн-комунікацій дозволило не лише продовжувати роботу, але й підвищити її ефективність.

Для дистанційного спілкування важливо:

1) Розробити чіткі правила, які визначають, який канал підходить для конкретного типу інформації (наприклад, електронна пошта для важливих документів, месенджери для швидкого обговорення).

2) Використовувати відеодзвінки для встановлення візуального контакту, а також Емої та GIF для передачі емоцій.

3) Встановити часові межі для онлайн-спілкування, щоб уникати очікувань негайної відповіді поза робочим часом.

Отже, роль комунікацій у досягненні успіху є беззастережною:

- Ефективні комунікації є запорукою успіху будь-якої організації.
- Менеджери повинні володіти як усними, так і письмовими навичками спілкування, розуміючи вплив середовища на обмін інформацією.
- Від якості комунікацій залежить добробут співробітників та майбутнє організації.

Таким чином, успішне управління в нових умовах вимагає як технічних рішень, так і людського підходу до комунікацій. Для підвищення ефективності комунікацій необхідним є налагодження системи зворотного зв'язку; регулювання інформаційних потоків; запобігання конфліктам; впровадження управлінських рішень, які спрощують обмін інформацією.

1.3 Особливості побудови системи комунікативного менеджменту в організації

У сучасних умовах розвиток комунікативного менеджменту є критично важливим для успішної діяльності підприємства. Він вимагає інтеграції технологій, розвитку людських комунікативних навичок і створення сприятливого середовища для обміну інформацією.

Комунікативний менеджмент виступає ключовим елементом управлінської діяльності, спрямованим на забезпечення ефективної взаємодії всередині підприємства та з його зовнішнім середовищем. Він є технологічною

складовою системи управління підприємством, яка впливає на комунікації у всіх функціональних напрямках.

У сучасних умовах розвиток інформаційних технологій підкреслює важливість досвіду та навичок керівників у забезпеченні ефективності комунікативних процесів. Успіх підприємства значною мірою залежить від правильного управління комунікаціями.

Система комунікативного менеджменту організації представлена на рис. 1.5. Вона деталізує ключові компоненти, напрями, функції та процеси комунікативного менеджменту.

Основні елементи системи комунікативного менеджменту [13; 28; 34]:

1. Цілі:

- Інформація, яка передається, повинна впливати на поведінку адресата та мотивувати його до дій.
- Ефективний комунікативний менеджмент базується на аналізі та усуненні причин незадовільних результатів комунікаційного процесу.

2. Завдання комунікативного менеджменту:

- Чітке визначення інформаційних потреб кожного підрозділу та працівника.
- Регулювання інформаційних потоків відповідно до цілей організації.
- Організація ефективного зворотного зв'язку, включаючи систему збору пропозицій.
- Використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації комунікацій.
- Проведення зустрічей, зборів та тренінгів для покращення взаємодії.

3. Інструменти управлінського впливу:

- Резолюція, візування, наради, затвердження, погодження, делегування тощо.
- Автоматизація документообігу та інші засоби контролю й організації комунікації.



Рисунок 1.5 – Система комунікативного менеджменту організації

4. Функції комунікативного менеджменту:

- Загальні: планування, організування, контролювання, мотивування.
- Специфічні: інформаційна, інтегруюча, контактоутворююча, освітня, самопрезентації.

5. Суб'єкти комунікації:

- Внутрішні учасники: керівники, функціональні менеджери, працівники.
- Зовнішні учасники: постачальники, клієнти, інші бізнес-структури.

6. Напрями впливу: HR-менеджмент, маркетинг, фінансовий, інноваційний, управління знаннями.

7. Комунікативний процес [14; 32]:

- Включає прийняття управлінських рішень, комунікацію в бізнес-процесах, а також інші аспекти організаційної взаємодії.
- Визначені елементи комунікації: джерело інформації, канал передачі, комунікатор, повідомлення.

8. Канали та джерела комунікації. Класифікуються за типами: класові та соціальні фільтри, екстралінгвістичні аспекти, інформаційні шуми.

Отже, схема показує, як комунікативний менеджмент охоплює всі аспекти організаційної взаємодії, починаючи від обміну інформацією всередині підприємства і закінчуючи зовнішніми зв'язками. Вона демонструє значення інтеграції функцій, напрямів та інструментів для досягнення стратегічних цілей організації.

Керівники повинні володіти не лише управлінськими знаннями, а й психологічними навичками: вмінням правильно спілкуватися, розуміти мову жестів, вирішувати конфлікти [15; 46].

Організація комунікацій має враховувати всі фактори, які впливають на її ефективність, щоб уникати можливих негативних наслідків.

Рекомендації для вдосконалення комунікативного менеджменту:

- Візуалізація інформації: використання графічних засобів, які сприяють кращому сприйняттю та засвоєнню даних.
- Емоційна подача: інформація має викликати позитивні емоції та інтерес.
- Розвиток комунікативних навичок: навчання слухати, передавати інформацію та розуміти невербальні сигнали (міміка, жести, інтонація).
- Зворотний зв'язок: удосконалення механізмів збору пропозицій, реагування на них та побудова ефективних систем зворотного зв'язку.
- Достатність інформації: забезпечення підлеглих потрібним обсягом інформації для виконання їхніх завдань.

Проведене дослідження демонструє, що ефективне функціонування організації неможливе без налагодженої системи комунікацій. Саме вони сприяють формуванню організаційної культури, поширенню корпоративних цінностей і розвитку співробітників. Завдяки комунікаціям співробітники розкривають свій професійний потенціал, виявляють творчі здібності та створюють додаткову цінність для організації. Економічний розвиток, наукові досягнення та розмаїття інформаційних ресурсів вимагають впровадження ефективних форм комунікацій та постійного вдосконалення існуючих методів [37; 51].

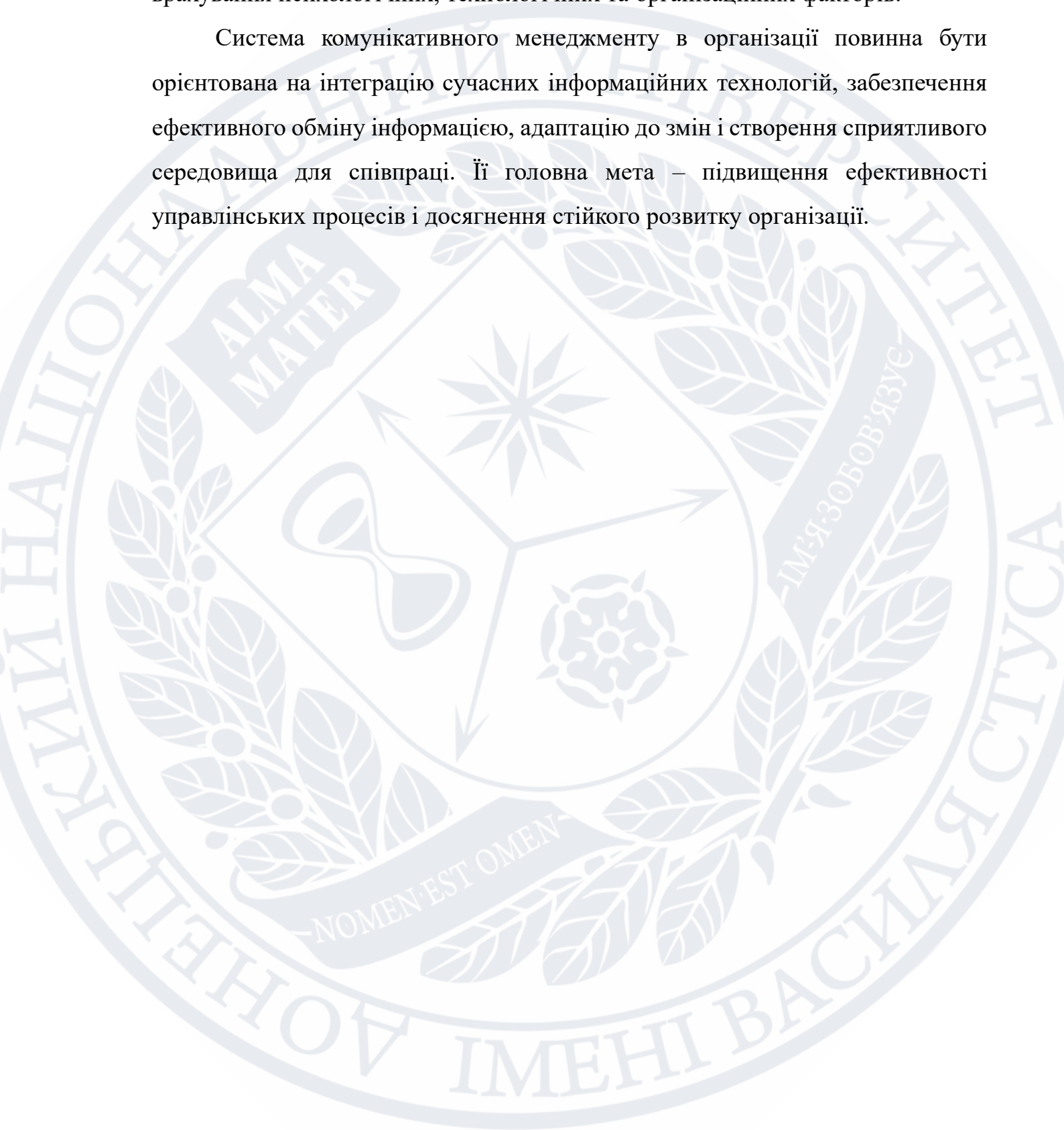
Таким чином, ефективність управління організацією значною мірою залежить від правильно побудованої системи комунікацій, яка забезпечує обмін інформацією, поширення корпоративних цінностей і мотивує працівників до досягнення спільних цілей.

Комунікативний менеджмент є невід'ємною частиною загальної системи управління організацією, впливаючи на всі функціональні напрями, такі як планування, організація, мотивація, контроль і зворотний зв'язок.

Комунікативний менеджмент відіграє ключову роль у досягненні ефективності управління підприємством. Його завдання не обмежуються передачею інформації, а спрямовані на активізацію дій співробітників.

Успішна реалізація комунікативного процесу потребує комплексного підходу, врахування психологічних, технологічних та організаційних факторів.

Система комунікативного менеджменту в організації повинна бути орієнтована на інтеграцію сучасних інформаційних технологій, забезпечення ефективного обміну інформацією, адаптацію до змін і створення сприятливого середовища для співпраці. Її головна мета – підвищення ефективності управлінських процесів і досягнення стійкого розвитку організації.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

2.1 Основні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк»

АТ «Райффайзен Банк» – український банк, який працює з 1992 року. Раніше відомий як АТ «Райффайзен Банк Аваль», він змінив свою назву у 2021 році. Банк став частиною австрійської банківської групи Райффайзен Банк Інтернаціональ у 2005 році.

У 2009 році, згідно із законодавством України, банк перейшов на форму Публічного акціонерного товариства. Згодом, у 2018 році, відбулося перейменування на Акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль», а у 2021 році – на теперішню назву, АТ «Райффайзен Банк». Він є правонаступником усіх прав та обов’язків попередньої структури.

Банк працює у відповідності до українського законодавства, включаючи норми Національного банку України. Входячи до складу іноземної банківської групи Райффайзен, АТ «Райффайзен Банк» також виконує роль відповідальної установи в Україні. Це дає йому право приймати рішення для дотримання вимог нагляду за банківською групою на консолідованому рівні (табл. 2.1).

Райффайзен Банк є універсальним банком, що пропонує широкий спектр фінансових послуг різним категоріям клієнтів: фізичним особам, корпоративному сектору, малому та середньому бізнесу, а також фінансовим установам [4].

АТ «Райффайзен Банк» обслуговує клієнтів через розгалужену мережу відділень, банкоматів і центрів самообслуговування по всій країні, а також через зручні цифрові канали, такі як інтернет-банкінг, мобільний додаток і послуги мобільних банкірів.

Спираючись на багаторічний досвід та кращі практики інших компаній групи Райффайзен Банк Інтернаціональ, банк прагне підтримувати високі стандарти обслуговування клієнтів і забезпечувати якісний сервіс.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про АТ «Райффайзен Банк» [4]

Ознаки	Характеристика
Назва	Акціонерне товариство «Райффайзен Банк»
Скорочена назва	АТ «Райффайзен Банк»
ЄДРПОУ	14305909
Дата державної реєстрації	27.03.1992
Юридична адреса	01011, місто Київ, вулиця Алмазова Генерала, будинок 4А
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва 64.91 Фінансовий лізинг 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у. 66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів 66.30 Управління фондами
Засновники	Європейський Банк Реконструкції Та Розвитку (European Bank For Reconstruction And Development) Сполучене Королівство Розмір внеску: 1 846 354 877,40 грн, 30% РАЙФФАЙЗЕН БАНК ІНТЕРНАЦІОНАЛЬ АГ (RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL AG) Австрія Розмір внеску: 4 202 409 708,30 грн, 68.282% ІНШІ АКЦІОНЕРИ ЗГІДНО ЗВЕДЕНОГО ОБЛІКОВОГО РЕЄСТРУ ВЛАСНИКІВ АКЦІЙ АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК", ЩО СКЛАДАЄТЬСЯ ДЕПОЗИТАРІЄМ ВІДПОВІДНО ДО ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ДЕПОЗИТАРНУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ Розмір внеску: 105 751 672,30 грн, 1.718%
Обсяг статутного капіталу (грн.)	6 154 516 258,00

Станом на кінець 2023 року АТ «Райффайзен Банк» мав 320 відділень у своїй мережі. Через бойові дії та окупацію частини територій України клієнтів обслуговували у 301 відділенні. З них:

- 296 повнофункціональних відділень, які надають усі види банківських послуг для різних категорій клієнтів.
- 3 преміальні центри для клієнтів преміум-сегменту.
- 1 центр обслуговування корпоративних клієнтів.
- 1 центр дистанційного обслуговування преміум-клієнтів та бізнес-банкінгу.

Мережа банкоматів АТ «Райффайзен Банк» нараховувала близько 1 600 пристроїв, із яких майже 1 500 працювали в доступних для обслуговування регіонах [4].

У 2023 році банк продовжував оновлювати зовнішній вигляд своїх відділень, впроваджуючи сучасні стандарти обслуговування. Зокрема, була запроваджена нова модель касового обслуговування: клієнтів обслуговують теллери на відкритих робочих місцях, де можна здійснити як касові, так і швидкі сервісні операції. Також працівники допомагають клієнтам підключитися до онлайн-каналів для подальшого самообслуговування. У рамках цієї моделі було організовано понад 200 неізолюваних робочих місць.

Водночас банк оптимізував свою мережу, скоротивши кількість відділень на 65 порівняно з 2022 роком, зосереджуючи увагу на діджиталізації та розширенні онлайн-сервісів. Попри складні умови, персонал відділень, які тимчасово не працювали через окупацію чи руйнування, не скорочувався. Працівники, за можливості, підтримували роботу інших підрозділів банку.

АТ «Райффайзен Банк» планує продовжити впровадження касового обслуговування на відкритих робочих місцях та розвивати онлайн-послуги, враховуючи сучасні тенденції банківської сфери.

Основні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк» за 2021-2023 рр. представлені в табл. 2.2 [1; 2; 3].

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк» за 2021-2023 рр., тис. грн. [1; 2; 3]

	2021	2022	2023	Зміна, %
Балансові показники				
Загальна сума активів	126 440 062	166 362 269	189 192 017	13,72%
Кредити та аванси банкам	11 066 989	39 078 780	43 336 872	10,90%
Кредити та аванси клієнтам	68 600 612	61 712 957	52 553 983	-14,84%
Кошти банків	602 848	2 385 128	250 126	-89,51%
Кошти клієнтів	107 344 895	143 479 984	158 604 683	10,54%
Субординований борг	-	-	-	-
Статутний капітал	6 154 516	6 154 516	6 154 516	0,00%
Загальна сума власного капіталу	15 579 500	17 276 825	22 072 707	27,76%
Звіт про прибутки				
Чистий процентний дохід	8 195 008	12 820 289	16 616 991	29,61%
Чистий комісійний дохід (витрати)	2 671 486	2 165 169	2 307 519	6,57%
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	79 561	-9 458 268	-3 743 101	-60,43%
Інші доходи	969 245	3 500 452	2 703 720	-22,76%
Інші витрати	-5 968 337	-6 987 457	-8 133 221	16,40%
Прибуток (збиток) до оподаткування	5 946 963	2 040 185	9 751 908	377,99%
Прибуток (збиток)	4 873 339	1 598 704	4 797 607	200,09%
Загальна інформація про банк				
Показник достатності регулятивного капіталу згідно з вимогами НБУ	13,71%	18,62%	22,06%	18,47%
Кількість відділень банку	388	385	320	-16,88%
Кількість працівників (консолідовано)	6 716	5 504	5 433	-1,3%

У 2023 році Райффайзен Банк продемонстрував значний фінансовий успіх, завершивши рік із прибутком 4,8 млрд грн, що втричі перевищує показник попереднього року. Основними джерелами доходів стали процентні, комісійні та торгові операції. Чистий процентний дохід зріс на 30% завдяки ефективному управлінню активами та пасивами, включаючи дохід від кредитування клієнтів та операцій з державними цінними паперами (рис. 2.1).

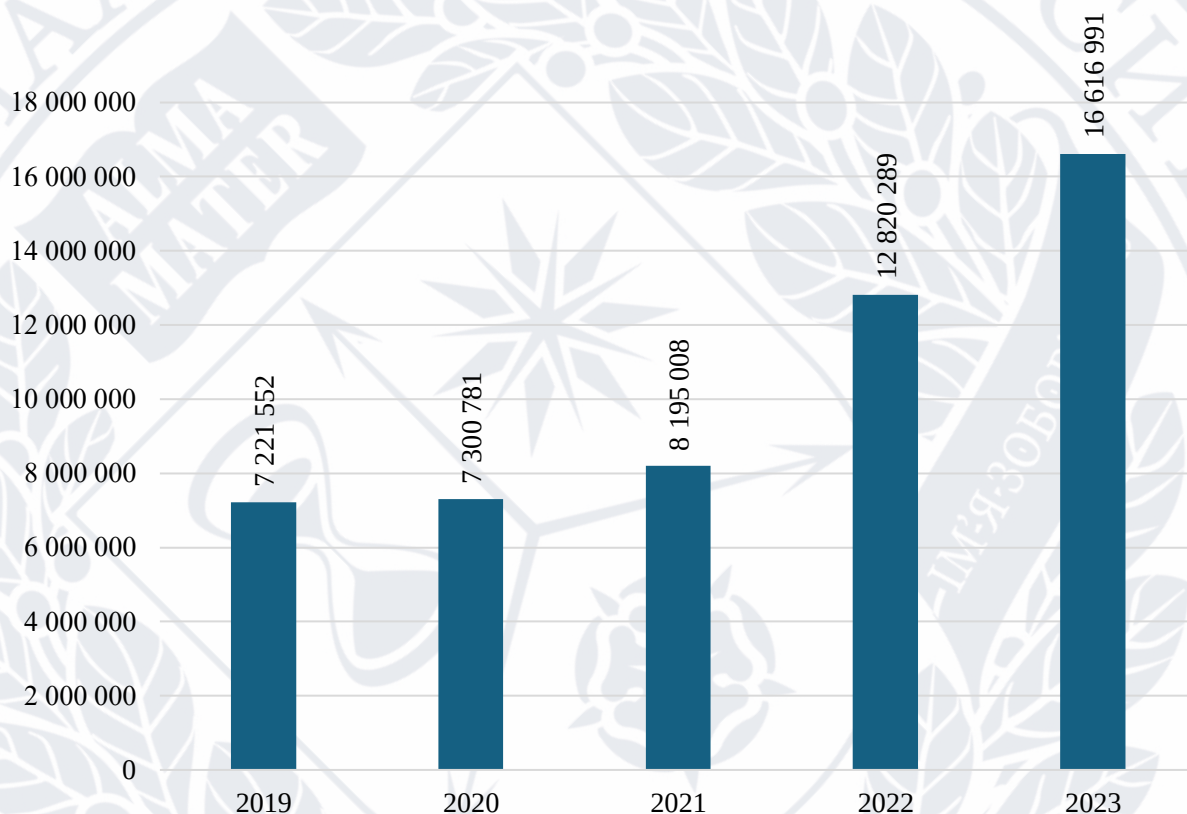


Рисунок 2.1 – Чистий процентний дохід АТ «Райффайзен Банк» за 2019-2023 рр., тис. грн. [1; 2; 3]

Активи банку становили 189 млрд грн, що забезпечує йому 4-те місце в банківській системі України з ринковою часткою 6,4% (рис. 2.2). Хоча загальний кредитний портфель зменшився на 10%, банк активно підтримував стратегічно важливі для країни галузі, такі як аграрний сектор, логістика, роздрібна торгівля, фармацевтика та постачання палива. У звітному році було видано понад 116,9 млрд грн нових кредитів, переважно корпоративним клієнтам [5; 6; 7; 8; 9; 10].

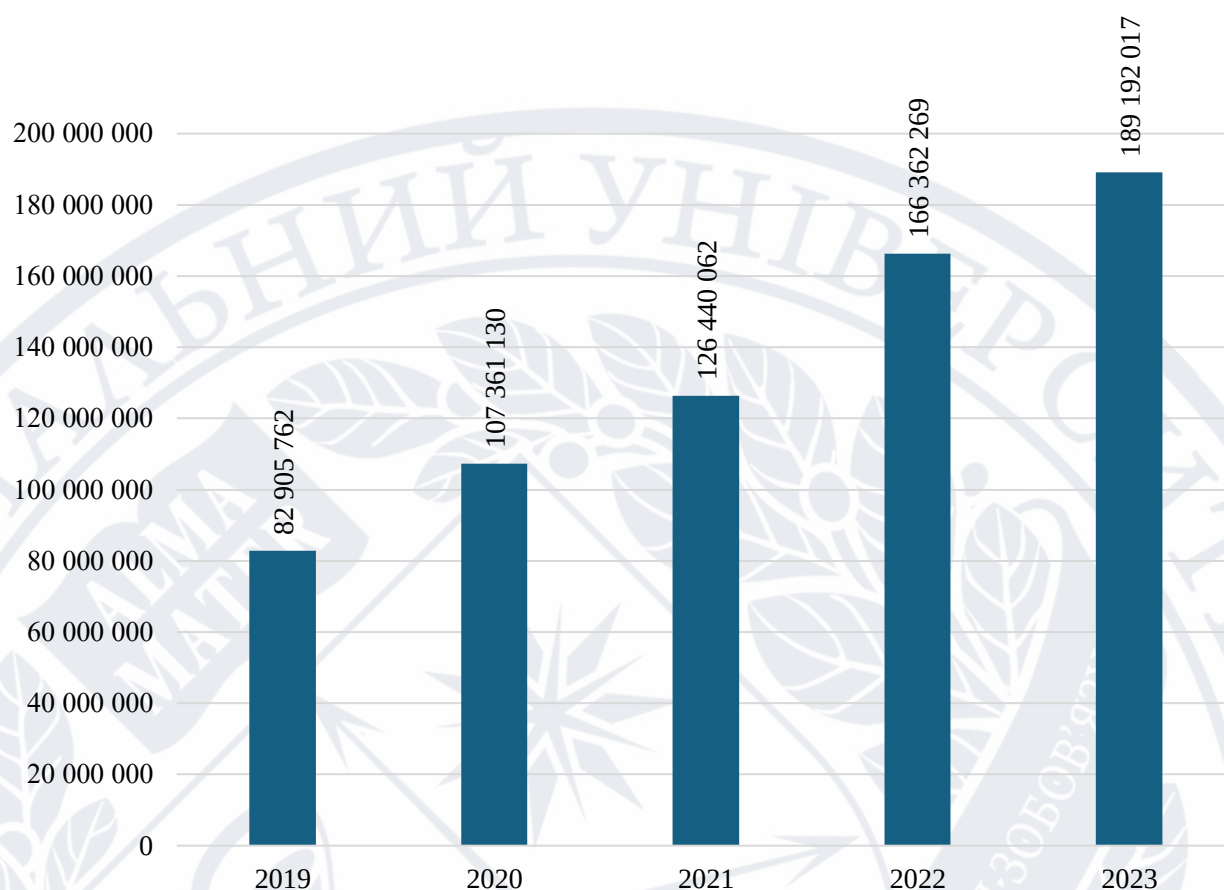


Рисунок 2.2 – Загальна сума активів АТ «Райффайзен Банк» за 2019-2023 рр., тис. грн. [1; 2; 3]

На рис. 2.3 представлено графік, що демонструє динаміку загальної суми власного капіталу АТ «Райффайзен Банк» за 2019–2023 роки. У 2019 році капітал складав 13 669 492 тис. грн. У 2023 році зафіксовано найбільше значення – 22 072 707 тис. грн. Графік свідчить про стабільне зростання власного капіталу банку протягом зазначеного періоду, що вказує на фінансову стійкість і розвиток установи.

Довіра клієнтів залишалася високою – обсяг залучених коштів зріс на 10% до 158,6 млрд грн. Однак частка ринку банку зменшилася до 6,5%. Банк також сформував значні резерви в розмірі 3,7 млрд грн для покриття можливих ризиків, пов'язаних із війною, що складає 21% резервів банківської системи України [5; 6; 7; 8; 9; 10].

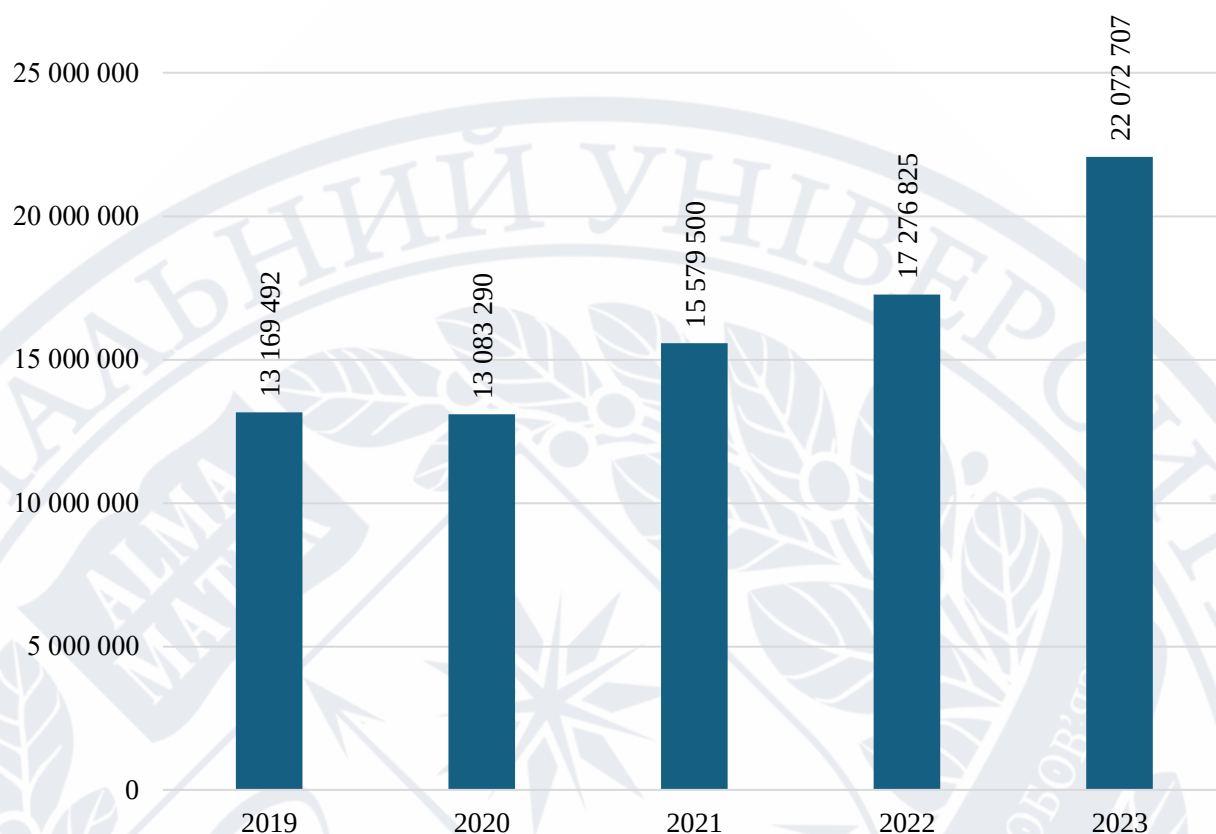


Рисунок 2.3 – Загальна сума власного капіталу АТ «Райффайзен Банк» за 2019-2023 рр., тис. грн. [1; 2; 3]

Частка непрацюючих активів у кредитному портфелі незначно зросла до 15,5%, але банк залишився достатньо капіталізованим. Норматив достатності капіталу склав 22,06% при мінімумі 10%, а коефіцієнт чистого стабільного фінансування – 198,9% [5; 6; 7; 8; 9; 10].

Райффайзен Банк зробив вагомий внесок у макрофінансову стабільність України, сплативши рекордні 4,95 млрд грн податку на прибуток. Банк також інвестував понад 400 млн грн у розвиток інфраструктури, оновлення автопарку, банкоматів та POS-терміналів, а також продовжив модернізацію цифрових сервісів для залучення більшої кількості користувачів.

Попри складні умови війни, банк забезпечив безперервність діяльності, підтримував клієнтів і співробітників, а також надавав гуманітарну допомогу. За розмірами мережі Райффайзен Банк займає 3-тє місце в Україні,

маючи 301 відділення, понад 1 500 банкоматів і близько 32 тисяч POS-терміналів.

Таким чином, АТ «Райффайзен Банк» демонструє стабільний розвиток і зростання ключових фінансових показників, попри складні умови, спричинені війною в Україні. Основні аспекти:

- У 2023 році банк отримав чистий прибуток у розмірі 4,8 млрд грн, що втричі перевищує показник 2022 року (1,6 млрд грн).
- Основними чинниками прибутковості є зростання процентного доходу (+30%) і комісійних операцій.
- За п'ять років (2019–2023 рр.) власний капітал банку зріс із 13,7 млрд грн до 22,1 млрд грн, що свідчить про посилення фінансової стійкості установи.
- На кінець 2023 року розмір активів становив 189 млрд грн, що дозволяє банку утримувати 4-те місце у банківській системі України з часткою ринку 6,4% [5; 6; 7; 8; 9; 10].
- Попри зменшення кредитного портфеля на 10% до 64 млрд грн, банк залишається серед лідерів у кредитуванні юридичних осіб (3-тє місце).
- Пріоритет надавався фінансуванню стратегічних галузей: агросектору, логістики, фармацевтики, роздрібної торгівлі та енергетики.
- Залучені кошти клієнтів досягли 158,6 млрд грн, збільшившись на 10% за рік. Це свідчить про високу довіру до банку навіть в умовах війни.
- У 2023 році банк відрахував 3,7 млрд грн у резерви для покриття ризиків, що є одним із найбільших показників серед банків України.
- Продовжувались інвестиції в цифрові сервіси та оновлення інфраструктури, на які було спрямовано понад 400 млн грн.
- Банк має 301 відділення, понад 1500 банкоматів і близько 32 тис. POS-терміналів, що забезпечує доступ до послуг клієнтам по всій країні.

Отже, АТ «Райффайзен Банк» демонструє стійкість і адаптивність у складних умовах, забезпечуючи зростання фінансових показників, розвиток цифрових послуг та довіру клієнтів. Банк залишається одним із ключових

гравців фінансового ринку України, значно сприяючи макрофінансовій стабільності та підтримці економіки країни.

2.2 Аналіз кадрової політики організації

Аналіз кадрової політики є важливим інструментом для оцінки ефективності управління персоналом та визначення перспектив розвитку організації. Аналіз кадрової політики дозволяє оцінити, наскільки успішно АТ «Райффайзен Банк» впроваджує свої програми підтримки, навчання та розвитку персоналу. У разі позитивних результатів, це підтверджує, що стратегія відповідає потребам ринку та співробітників.

Аналіз допомагає виявити сильні сторони політики банку, такі як успішна підтримка ветеранів з числа працівників, адаптація новачків, навчальні програми та створення корпоративної культури. Водночас він показує, які аспекти потребують удосконалення, наприклад, більш інтенсивна інтеграція цифрових рішень або розширення підтримки окремих категорій співробітників. Регулярний аналіз допомагає оцінити прогрес у реалізації цілей кадрової політики та адаптувати її до нових викликів, таких як війна, економічна криза чи технологічні зрушення.

Проведення аналізу кадрової політики АТ «Райффайзен Банк» дозволяє оцінити ефективність управління персоналом, визначити зони розвитку, формувати конкурентні переваги та відповідати викликам часу. Це є не лише інструментом оцінки, а й важливою умовою для сталого розвитку банку, залучення талановитих кадрів і підтримки високого рівня довіри серед співробітників та клієнтів.

У табл. 2.3 представлено дані про кадровий склад Райффайзен Банку за 2021-2023 рр. З кожним роком спостерігається зменшення загальної кількості працівників. Частка жінок у колективі залишається стабільно високою, середній вік працівників поступово зростає, а частка співробітників із вищою освітою збільшується [1; 2; 3].

Таблиця 2.3 – Кадровий склад АТ «Райффайзен Банк» [1; 2; 3]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість працівників	6 716	5 504	5 433
Частка жінок (%)	69,2%	68,8%	68,9%
Середній вік працівників	39 років	40 років	41 рік
Частка працівників з вищою освітою (%)	93,75%	93%	95%

Табл. 2.3 ілюструє основні тенденції зміни чисельності працівників, гендерного складу, середнього віку та рівня освіти у зазначений період.

Розглянемо більш детально особливості та основні напрями кадрової політики АТ «Райффайзен Банк» (рис. 2.4).

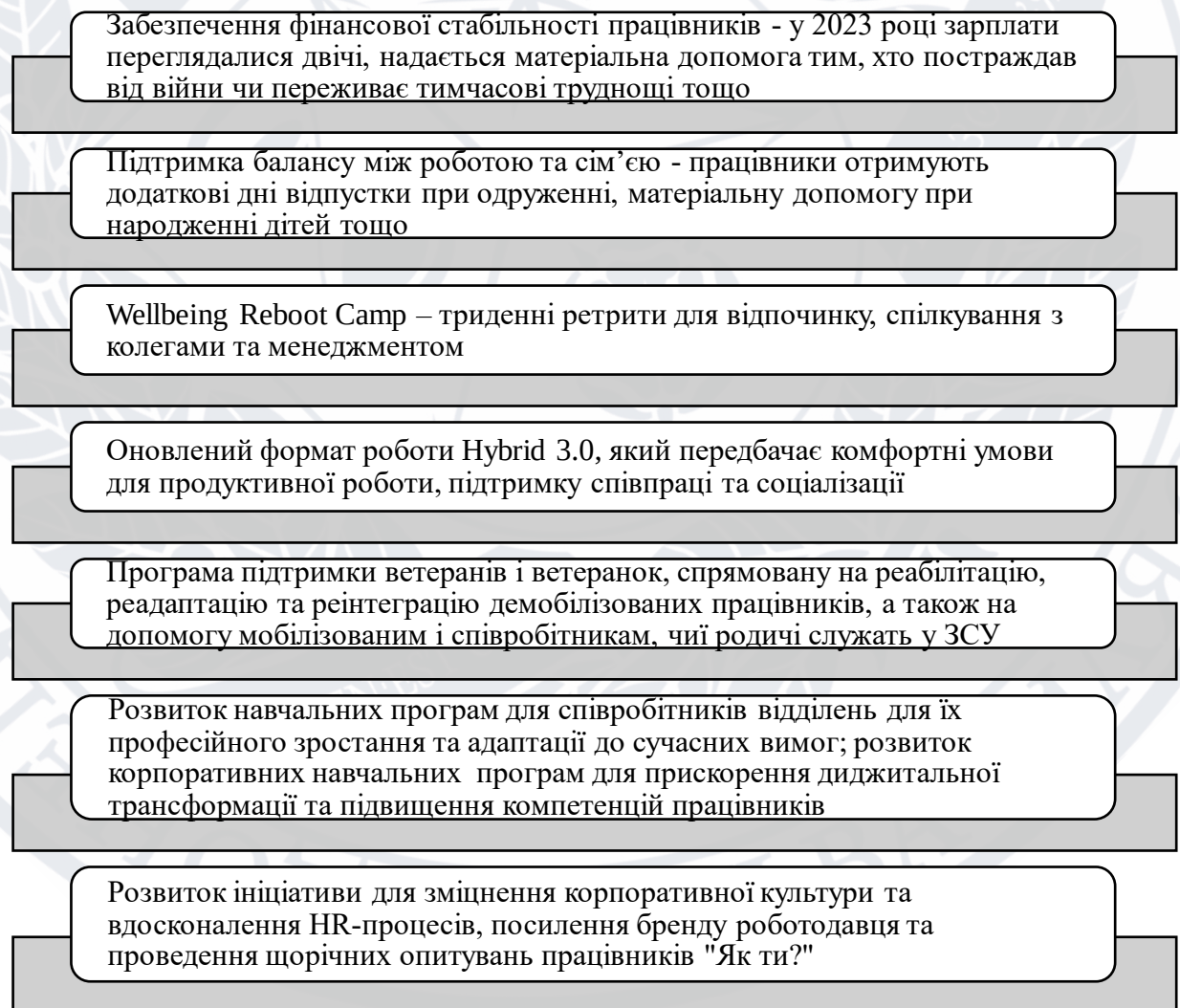


Рисунок 2.4 – Основні напрями кадрової політики АТ «Райффайзен Банк»

Райффайзен Банк у 2022 році зосередився на *підтримці співробітників під час війни, демонструючи себе як відповідальний роботодавець*. Основним пріоритетом стала евакуація працівників і членів їхніх родин: понад 5 000 осіб було перевезено у безпечніші регіони України та за кордон за підтримки банків групи РБІ у Польщі, Словаччині, Чехії, Румунії та Австрії. Для постійного зв'язку з працівниками було створено кол-центр, що працював цілодобово, а також понад 20 Telegram-чатів, де можна було отримати допомогу, інформацію про віддалену роботу, адаптацію, налаштування техніки тощо [1; 2; 3].

Департамент персоналу забезпечив *фінансову підтримку*: виплата зарплат здійснювалася в повному обсязі, залишалися преміальні програми, надавалися матеріальні допомоги евакуйованим, постраждалим від війни і сім'ям загиблих. Робочі місця мобілізованих співробітників були збережені, а зарплата продовжувала виплачуватися [5; 6; 7; 8; 9; 10].

2022 рік став часом адаптації, впровадження нових підходів і пошуку рішень для забезпечення безперервності бізнесу. Головними пріоритетами залишалися безпека працівників і стабільність операцій. Запроваджено *оновлений формат роботи Hybrid 3.0*, який передбачає комфортні умови для продуктивної роботи, підтримку співпраці та соціалізації. Для цього АТ «Райффайзен Банк» модернізував укриття у своїх приміщеннях, покращив канали зв'язку та створив більше зон Flex Areas для роботи й взаємодії.

АТ «Райффайзен Банк» заохочує працівників працювати з офісу, адже цінує комунікацію «очі-в-очі», яка сприяє командній роботі та збереженню корпоративної культури.

Райффайзен Банк приділяє значну увагу підтримці своїх працівників у складний час, враховуючи високий рівень стресу та виклики як на роботі, так і в особистому житті. Для цього банк розширив програму Wellbeing, зосереджену на ментальному здоров'ї. Співробітники можуть регулярно отримувати консультації психолога, нутриціолога або юриста. З першого дня роботи працівникам доступна програма корпоративного медичного

страхування, електронна бібліотека та знижки на фітнес, техніку, оздоровчі процедури й культурні заходи [1; 2; 3].

Для підтримки персоналу в прифронтових регіонах АТ «Райффайзен Банк» організував *Wellbeing Reboot Camp* – триденні ретрити для відпочинку, спілкування з колегами та менеджментом. У них взяли участь понад 600 працівників.

Банк також підтримує *баланс між роботою та сім'єю*. Працівники отримують додаткові дні відпустки при одруженні, матеріальну допомогу при народженні дітей (144 співробітники скористалися програмою у 2023 році), а татусі можуть брати коротку «декретну» відпустку. Для дітей працівників організовуються онлайн свята, наприклад, до Дня Миколая та Дня гривні, в яких беруть участь понад 600 дітей.

Значну увагу АТ «Райффайзен Банк» приділяє *фінансовій стабільності своїх працівників*. У 2023 році зарплати переглядалися двічі: у січні (+20% для всіх категорій) та восени (додаткове підвищення для працівників інкасації, відділень і операційних центрів). Також надається матеріальна допомога тим, хто постраждав від війни чи переживає тимчасові труднощі, включно з підтримкою у разі втрати житла, лікування чи зникнення близьких [1; 2; 3].

Регулярно проводяться зустрічі з експертами для саморозвитку працівників у фізичній, ментальній та культурній сферах. Такий комплексний підхід забезпечує працівникам стабільність, комфорт і мотивацію навіть у непрості часи.

Райффайзен Банк активно *підтримує захисників України, включаючи своїх мобілізованих працівників*. На кінець 2023 року 190 співробітників банку служили в Збройних Силах України. Банк зберігає за ними робочі місця, виплачує середню місячну зарплату (загальні витрати на ці цілі у 2023 році перевищили 72 млн грн) і забезпечує медичне страхування, яке покриває лікування поранених. Також діє програма фінансової допомоги для придбання військового спорядження, підтримки родин, лікування або освіти дітей [5; 6; 7; 8; 9; 10].

Банк розробив програму підтримки ветеранів і ветеранок, спрямовану на реабілітацію, реадaptaцію та реінтеграцію демобілізованих працівників, а також на допомогу мобілізованим і співробітникам, чиї родичі служать у ЗСУ. У межах цієї програми підтримку отримали 12 працівників, серед яких як демобілізовані колишні працівники банку, так і нові співробітники, які приєдналися після служби [1; 2; 3].

АТ «Райффайзен Банк» став одним із перших в Україні, хто у 2023 році почав залучати ветеранів до роботи. Ветерани отримують преміальний пакет медичного страхування, їхні родини мають доступ до консультацій із питань емоційного здоров'я, здорового способу життя та юридичних питань. Для ветеранів організовуються регулярні офлайн зустрічі з менеджментом, а за кожним закріплений HR Business Partner (Veterans Officer), який надає індивідуальну підтримку та допомагає з перенавчанням чи пошуком нових професійних можливостей.

Для підвищення обізнаності про ветеранську тематику банк також працює з персоналом. Проведено спеціальні тренінги для менеджерів клієнтського сервісу, рекрутерів і керівників, щоб навчити взаємодіяти з ветеранами та людьми з особливими потребами. Наступний етап програми передбачає подальший розвиток цього напрямку.

Банківська сфера в Україні стикається з нестачею кваліфікованого персоналу через погіршення демографічної ситуації. У відповідь на цей виклик у 2023 році Райффайзен Банк зробив акцент на *розвиток внутрішніх талантів та підвищення кваліфікації працівників*.

Основними форматами навчання стали тренінги (онлайн і змішані) та розвиваючі заходи (рис. 2.5). Банк також удосконалив портал для дистанційного навчання, зробивши його більш зручним та функціональним. Завдяки цьому працівники пройшли понад 55 000 електронних курсів протягом року [1; 2; 3].

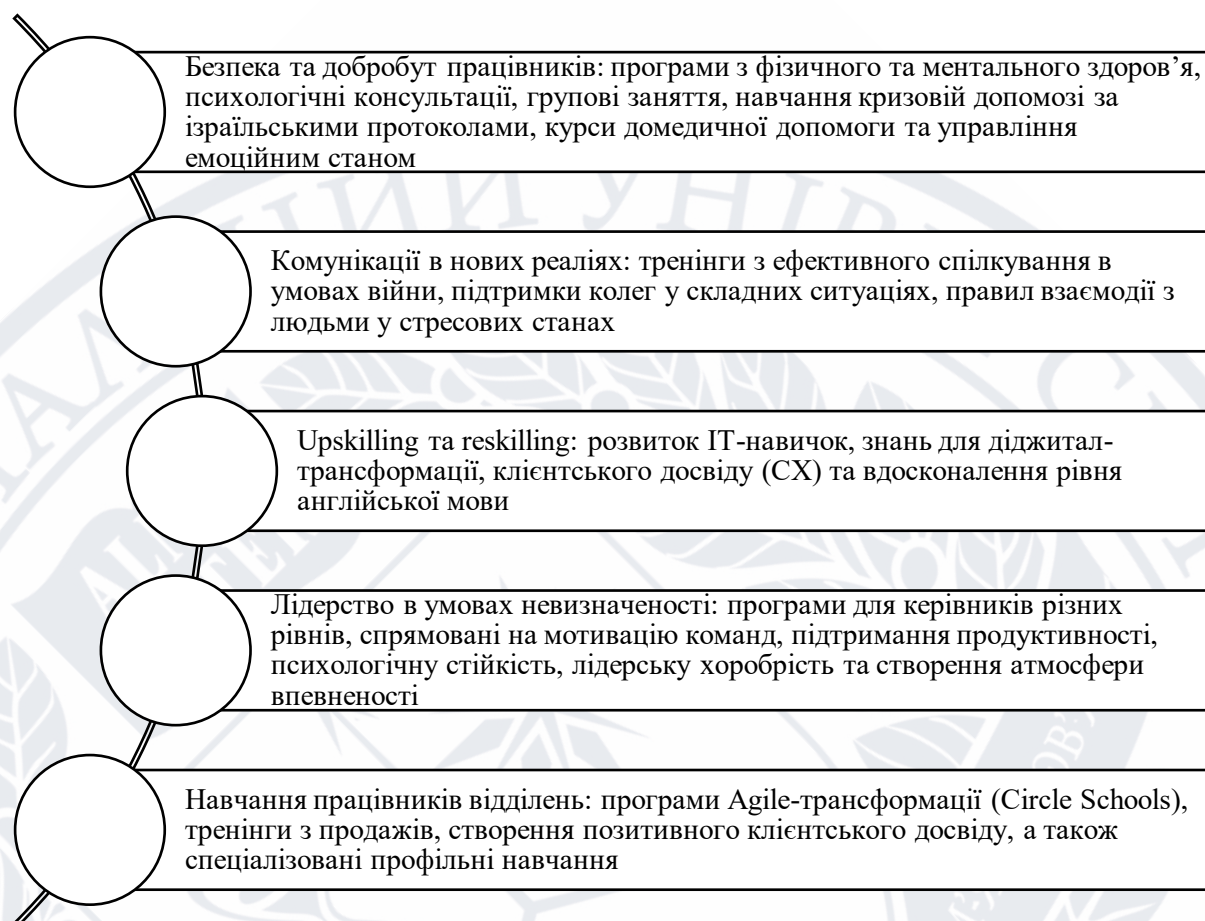


Рисунок 2.5 – Основні напрями проведення тренінгів та розвиваючих заходів

Таким чином, Райффайзен Банк активно інвестує у розвиток персоналу, щоб відповідати сучасним викликам і забезпечувати високу якість роботи в умовах змін.

У 2023 році Райффайзен Банк продовжив активно розвивати корпоративні навчальні програми для прискорення діджитальної трансформації та підвищення компетенцій працівників. Основні досягнення в цій сфері:

1. Інформаційна безпека:

– У межах академії RASP 80% працівників пройшли базовий курс із інформаційної безпеки, що допомогло знизити рівень необачних переходів за фішинговими посиланнями з 21% до 10% [1; 2; 3].

– Працівники брали участь у квестах і тестах, навчалися захищати особисті та корпоративні дані.

2. *CX Академія 2.0*: понад 200 працівників долучилися до теоретичної частини, а 70% завершили всі модулі. Програма спрямована на створення якісного клієнтського досвіду на всіх рівнях взаємодії.

3. *Розвиток лідерів*:

– 24 керівники пройшли унікальну програму «Нейролідерство: від начальника до ефективного лідера», яка базується на принципах роботи мозку.

– Навчання охоплювало управління ризиками, витратами, підтримання безперервності бізнесу, перспективне мислення та проактивність.

4. *Business Club in Raif*:

– Програма розвитку для працівників корпоративного бізнесу, яка включає навчання бізнес-навичок, функціональних знань і культурну трансформацію.

– Учасники працювали над реальними кейсами, використовуючи дизайн-мислення та елементи гейміфікації. До програми долучилося понад 300 співробітників [1; 2; 3].

5. *Data Camp і D.Raif.Talks*:

– Програми з поширення data-driven культури у банку. Вони навчають співробітників аналізувати дані, працювати з ними та приймати обґрунтовані рішення. У них взяли участь 100 працівників.

– Вивчення англійської мови: 400 працівників вдосконалюють англійську на групових і індивідуальних заняттях.

Завдяки цим ініціативам банк посилює компетенції співробітників, підтримує їхній професійний розвиток і сприяє ефективному впровадженню інновацій [5; 6; 7; 8; 9; 10].

У 2023 році Райффайзен Банк продовжив активно розвивати навчальні програми для співробітників відділень, приділяючи особливу увагу їхньому професійному зростанню та адаптації до сучасних вимог. Основні досягнення:

1. *Raif Wiki*: розширено базу знань, яку співробітники наповнюють самостійно. Загальна кількість переглядів досягла 1,115 мільйона.

2. *Навчальні марафони*: проведено 16 інтенсивів для 1 500 учасників із команд відділень, регіональних продажів, зовнішніх продажів та Direct-майданчиків [1; 2; 3].

3. *Circle Schools*: завершено Agile-трансформацію мережі відділень, організувавши 21 захід для понад 200 Team lead.

4. *Профільні трансляції*: забезпечено понад 60 навчальних трансляцій з банківських продуктів і сервісів, у яких взяли участь більше ніж 120 000 осіб.

5. *Корпоративний серіал*: створено перший в історії банку серіал «Райф ПРО» із 9 короткими серіями про шлях новачка у команді банку.

6. *Тренінги з актуальних тем*: проведено навчання з самодопомоги під час стресу, комунікації з клієнтами під час повітряних тривог та етики спілкування з військовими.

7. *Електронні курси*: розроблено й оновлено понад 100 курсів на новій платформі, які пройдено більше ніж 13 000 разів.

8. *Community of Practice (CoP)*: співробітники об'єдналися в 15 спільнот, де обговорюють тренди, діляться знаннями та вдосконалюють навички у сферах Lean, Agile, FinOps, Project Management, Data тощо.

За підсумками року, Agile-трансформація відділень банку здобула перемогу в номінації «Навчання та розвиток» на всеукраїнській премії «HR-БРЕНД УКРАЇНА 2023». Райффайзен Банк створює комфортні умови для навчання, сприяючи професійному розвитку та згуртованості колективу.

У 2023 році Райффайзен Банк успішно розвивав *ініціативи для зміцнення корпоративної культури та вдосконалення HR-процесів*.

1. *Програма «Агенти Змін Райфу»*. Ця спільнота активних співробітників, які прагнуть змінювати корпоративну культуру та брати участь у соціальних проектах, досягла великих результатів [1; 2; 3]:

– Організовано благодійні ініціативи, зокрема день донора та забіг у пам'ять загиблих воїнів.

- Проведено уроки фінансової грамотності для дітей та орієнтаційні сесії для випускників університетів.

- Створено колекції брендованого одягу.

- Активно популяризувався бренд роботодавця через соціальні мережі.

2. Дистанційне навчання:

- Перехід на сучасну платформу Juno Journey зробив навчання співробітників інноваційним і зручнішим.

- У вільному доступі для працівників є 80 онлайн-курсів, які допомагають підвищувати професійний рівень.

- Загалом за рік пройдено 69 636 електронних курсів.

- До обов'язкових курсів належать теми з інформаційної безпеки, протидії шахрайству, фінансового моніторингу, управління операційним ризиком, безпеки в надзвичайних ситуаціях тощо [1; 2; 3].

3. Цифрова трансформація HR-процесів:

- HiBob – платформа для комфортної взаємодії зі співробітниками.

- Workable – інноваційна рекрутингова система, що покращує досвід кандидатів і забезпечує зручність користування.

- За 4 місяці роботи отримано понад 60 тисяч переглядів вакансій.

Завдяки цим ініціативам банк покращує корпоративну культуру, залучає таланти, підтримує професійний розвиток співробітників і посилює свій HR-бренд.

У 2023 році Райффайзен Банк демонстрував виняткову турботу про своїх співробітників, що отримало визнання як з боку професійної спільноти, так і працівників банку [1; 2; 3].

Результати опитування Pulse Check. Щорічне дослідження «Як ти?» показало значне зростання за всіма ключовими показниками:

- Участь взяла рекордна кількість співробітників — 93%.

- Рівень залученості зріс до 80% (+5% порівняно з попереднім роком).

- 94% співробітників позитивно оцінили турботу й підтримку з боку банку (+7%).

- 84% готові рекомендувати банк як роботодавця (+3%).

Розвиток бренду роботодавця. Департамент персоналу активно розвиває бренд Райффайзен Банку:

- Ведення кар'єрних сторінок у соцмережах Facebook та Instagram.
- Участь у молодіжних заходах та співпраця з організаціями AISEC, Ugen, Stud-Point.
- Продовження ініціатив у межах «Пакту заради молоді 2020».
- Діяльність амбасадорів бренду «Агенти змін Райфу», які організували благодійні акції та заходи для дітей співробітників навіть під час війни.

Визнання та нагороди. У 2023 році банк отримав низку престижних нагород:

- Визнання як один із найкращих роботодавців у рейтингах EY, «Forbes Україна», Work.UA, Delo.ua та «Фокусу».
- Спеціальні відзнаки за практики підтримки ментального здоров'я (HR Wisdom Summit, Delo.ua).
- Нагорода за розвиток бренду роботодавця (PR Марафон «Реновація комунікацій», MMR.ua).

Ці досягнення підтверджують, що банк не лише забезпечує комфортні умови праці, але й активно підтримує своїх співробітників у складні часи.

Таким чином, можна зробити висновок, що кадрова політика АТ «Райффайзен Банк» у 2023 році виявилася стратегічно продуманою, орієнтованою на підтримку, розвиток та залучення співробітників навіть у складних умовах. Основні аспекти, що свідчать про ефективність цієї політики [1; 2; 3]:

1. Турбота про працівників. Банк активно інвестує у фізичне, ментальне здоров'я та благополуччя співробітників. Програми підтримки мобілізованих працівників, ветеранів та їхніх родин, а також ініціативи щодо навчання та адаптації, є зразком соціально відповідального роботодавця.

2. Розвиток персоналу: високий рівень уваги до навчання: масштабні освітні програми, впровадження сучасних платформ (Juno Journey, HiBob),

тренінги з професійного й особистісного розвитку, підтримка Agile-трансформації; особливий акцент на розвиток лідерських якостей, цифрових навичок та інформаційної безпеки.

3. Формування позитивної корпоративної культури: активна участь співробітників у соціальних проєктах через програму «Агенти Змін Райфу»; розвиток бренду роботодавця через зовнішні ініціативи, молодіжні програми та благодійні акції.

3. Залученість співробітників. Рекордні показники залученості (80%) та готовності рекомендувати банк як роботодавця (84%) свідчать про високу ефективність політики взаємодії з персоналом.

4. Визнання на ринку. Банк отримав численні нагороди за підтримку співробітників, інновації у HR-напрямах та розвиток корпоративної культури, що укріплює його позиції як провідного роботодавця в Україні.

Отже, кадрова політика АТ «Райффайзен Банк» у 2022-2023 рр. демонструє сучасний, інноваційний та гуманний підхід до управління персоналом. Вона не тільки сприяє підвищенню ефективності співробітників і стійкості бізнесу, але й формує позитивний імідж банку як соціально відповідальної та прогресивної організації. Це дозволяє Райффайзен Банку залишатися конкурентоспроможним роботодавцем і надійним партнером для своїх співробітників.

2.3 Оцінка системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк»

У сучасних умовах ринку ефективна комунікація стає одним із ключових чинників успіху банку. Вона допомагає утримувати клієнтів, залучати нових та зміцнювати репутацію АТ «Райффайзен Банк».

Через війну банки стикаються з підвищеними ризиками, змінами у клієнтській поведінці та необхідністю адаптуватися до нових умов. Оцінка комунікативного менеджменту дозволить виявити слабкі сторони та визначити

можливості для покращення комунікації з клієнтами, партнерами та суспільством.

Зростання значення цифрових сервісів і онлайн-комунікацій вимагає інтеграції нових інструментів у стратегію комунікації банку. Це потребує постійного моніторингу ефективності таких інструментів.

Оцінка системи комунікативного менеджменту допоможе банку: виявити недоліки в існуючих процесах; оптимізувати стратегію взаємодії з різними групами стейкхолдерів; забезпечити ефективніше використання ресурсів; зміцнити конкурентні переваги та репутацію на ринку. Проведення такої оцінки є своєчасним і необхідним кроком для підвищення ефективності діяльності АТ «Райффайзен Банк» у складних сучасних умовах [1; 2; 3].

У вересні-жовтні 2024 року менеджерам відділень АТ «Райффайзен Банк» було запропоновано оцінити стратегію бізнес-комунікації банку. В опитуванні взяли участь 300 респондентів. На основі отриманих результатів можна зробити такі висновки:

– Лише 27% респондентів втілюють окремі аспекти стратегії бізнес-комунікації (рис. 2.6).

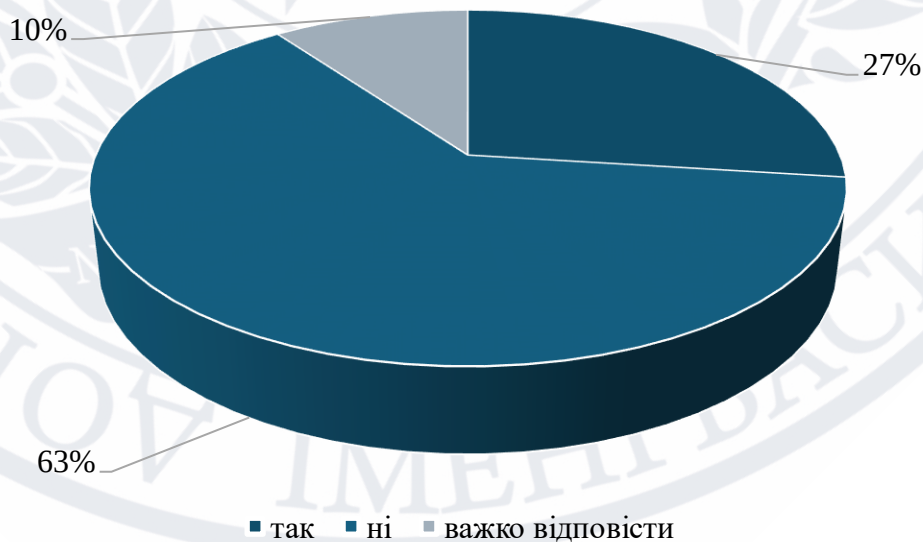


Рисунок 2.6 – Чи маєте Ви стратегію бізнес-комунікації?

– 83% учасників зазначили, що використовують ключові меседжі для роботи з цільовими групами.

– Половина респондентів (50%) дотримуються принципів комунікації (рис. 2.7), а 37% використовують соціальні мережі як комунікативний інструмент.

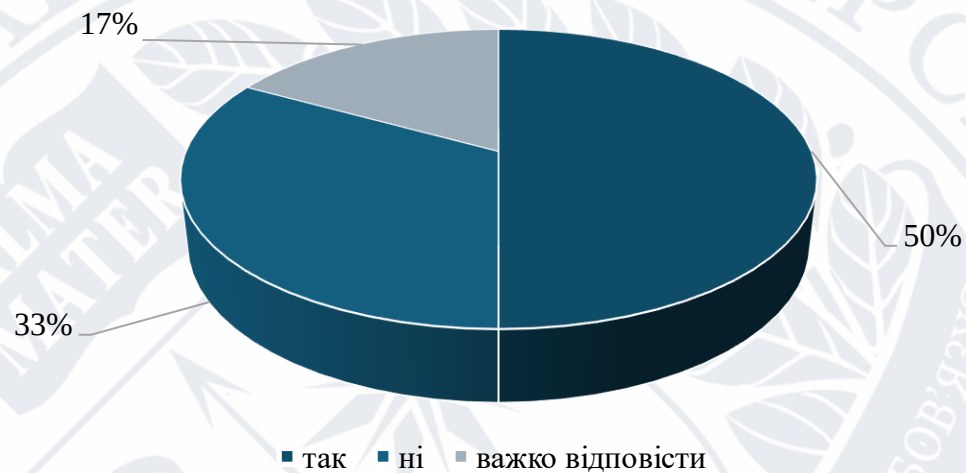


Рисунок 2.7 – Чи дотримуєтесь Ви принципів комунікації?

– Планування комунікативних кампаній здійснює лише 40% респондентів.

– У 87% опитаних визначена цільова аудиторія для надання послуг, однак лише 10% планують спеціальні заходи, а 13% оцінюють результати комунікацій (рис. 2.8).

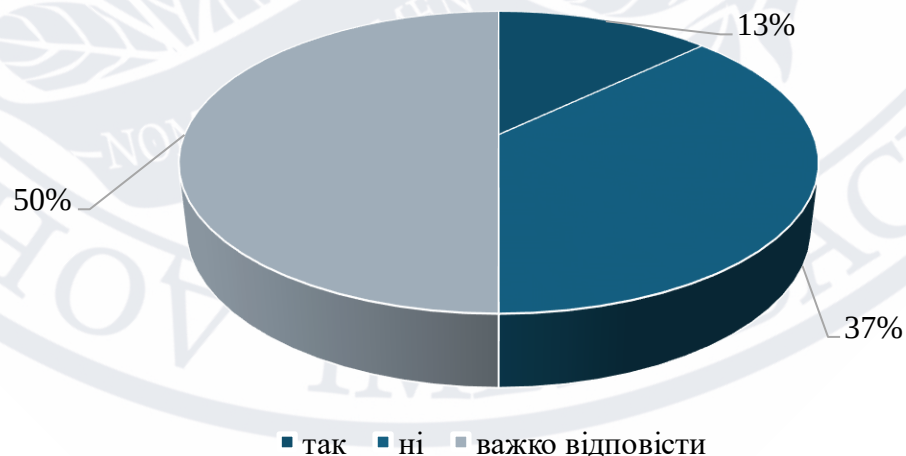


Рисунок 2.8 – Чи дотримуєтесь Ви принципів комунікації?

Було зроблено наступні висновки щодо наявних форм і каналів комунікації (рис. 2.9):

- Найпопулярнішими є прес-релізи, статті, коментарі, факт-шіти та бекграундери (87%), а також історії успіху, інфографіки та біографії (73%).
- Тексти промов та доповідей використовують 40% респондентів, а листівки, буклети, плакати – 36%.
- Соціологічні дослідження, аналітичні доповіді, ділове листування й офіційні відповіді застосовують лише 30% учасників.

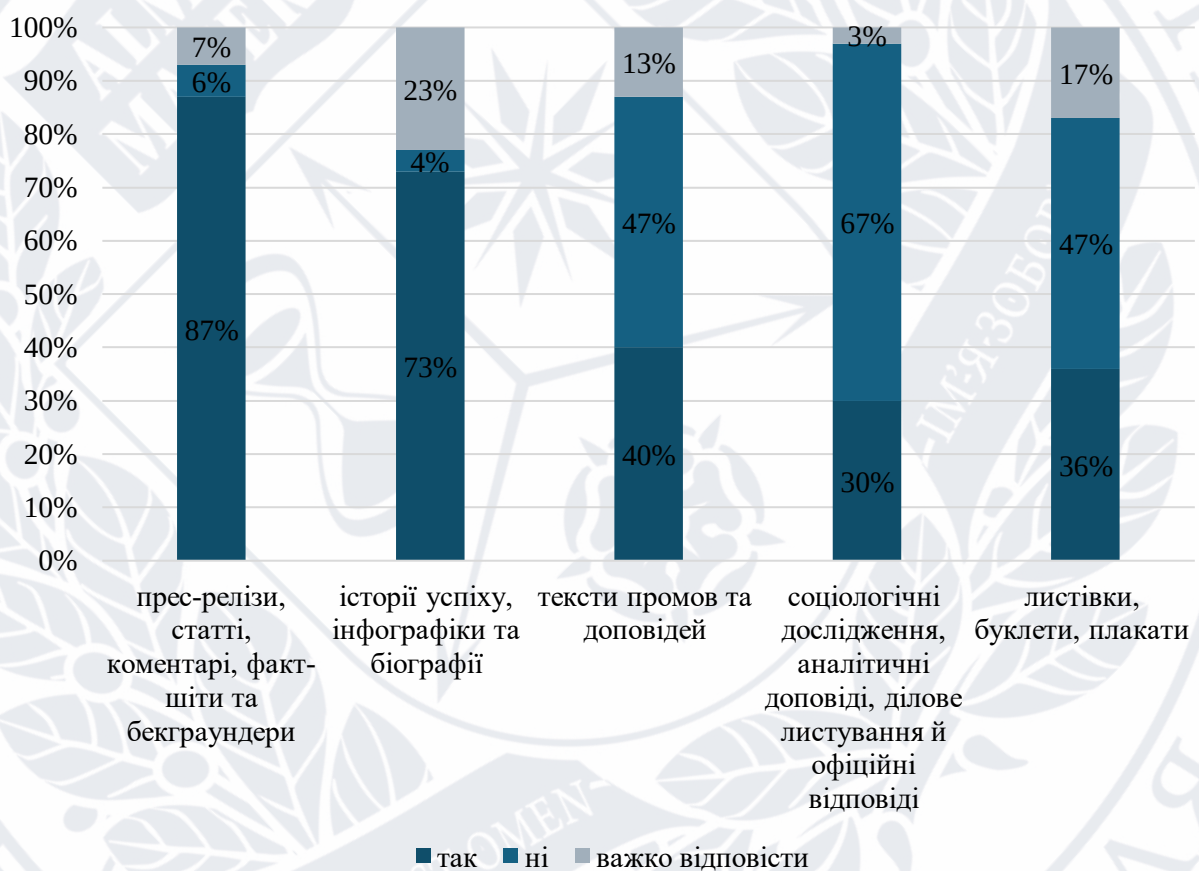


Рисунок 2.9 – Яким формам та каналам комунікації Ви віддаєте перевагу?

Також в ході проведеного дослідження було виявлено комунікативні перешкоди організаційного, соціально-психологічного та інформаційного характеру, визначено причини неефективності, наслідки та можливі варіанти їх вирішення.

Таблиця 2.4 – Наявні комунікативні перешкоди в діяльності АТ «Райффайзен Банк» та можливі варіанти їх вирішення [1; 2; 3]

	Організаційного характеру	Соціально-психологічного характеру	Інформаційного характеру
Причини неефективності	– перевантаження керівників; – нерівномірність розподілу повноважень; – проблема адресності повідомлень; – слабкість горизонтальних комунікацій; – неефективний розподіл завдань	– замовчування інформації; – помилкова інтерпретація повідомлень; – неконтрольованість неформальних комунікацій; – упередженість в оцінці повідомлень; – неухважність і відсутність бажання до комунікації	– перевантаженість каналів зв'язку; – невідповідність способу передачі даних цілям комунікації; – розпливчатість даних; – використання застарілої інформації; – неоднозначність повідомлень
Наслідки	– неузгодження, дублювання виконуваних функцій та завдань; – накопичення невиконаних завдань; – зниження ступеня керованості персоналу, рівня відповідальності керівництва	– погіршення психологічного клімату; – незацікавленість у кінцевому результаті роботи; – відсутність лояльності персоналу до банку	– втрати при передачі та зберіганні інформації; – спотворення інформації в процесі передачі; – інформаційне перевантаження
Можливі варіанти вирішення	зміна організаційної структури управління, перегляд посадових зобов'язань	зміна типу управління, заходи із посилення командного духу	створення системи первинного контролю інформації
	удосконалення системи комунікативного менеджменту, використання інноваційних інструментів та технологій управління комунікаціями, формування механізму управління внутрішніми комунікаціями		

Серед найбільш поширених комунікативних перешкод:

– Організаційні проблеми – слабкість горизонтальних комунікацій, перевантаженість керівників та нерівномірний розподіл повноважень.

- Соціально-психологічні бар'єри – замовчування інформації, неформальні комунікації та упередженість у сприйнятті повідомлень.
- Інформаційні труднощі – перевантаження каналів зв'язку, неоднозначність і застарілість даних.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що більшість відділень АТ «Райффайзен Банк» не мають ефективної стратегії бізнес-комунікації. Рівень організації комунікацій залишається недостатнім для досягнення бажаних результатів і реалізації поставлених цілей. Це свідчить про необхідність удосконалення стратегії, зокрема розширення використання цифрових інструментів, планування кампаній та оцінки ефективності комунікацій.

Проведена оцінка системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк» виявила низку проблем, що впливають на ефективність комунікацій всередині організації та з клієнтами. Основні недоліки пов'язані з організаційними, соціально-психологічними та інформаційними бар'єрами, які обмежують якість обміну інформацією та впливають на лояльність співробітників і клієнтів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що система комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк» потребує: вдосконалення організаційної структури управління та комунікацій для підвищення ефективності обміну інформацією; посилення внутрішніх комунікацій через формування чіткої системи зворотного зв'язку, контролю інформації та підвищення прозорості; використання сучасних технологій для комунікацій, включаючи інноваційні канали; покращення психологічного клімату та досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

3.1 Рекомендації щодо формування механізму управління внутрішніми комунікаціями АТ «Райффайзен Банк»

Успішне функціонування організації залежить від інтегрованого підходу до управління комунікаціями, який включає внутрішню та зовнішню взаємодію. Проте часто комунікації сприймаються лише як додаткова діяльність, пов'язана з просуванням продукції, що ускладнює їх впровадження в систему управління і негативно впливає на загальну ефективність організації.

Внутрішні комунікації мають безпосередній вплив на формулювання цілей АТ «Райффайзен Банк» та їх реалізацію. Налагоджений обмін інформацією сприяє створенню умов для ефективної роботи всіх підрозділів. Збалансована система показників є ключовим інструментом, який допомагає АТ «Райффайзен Банк» реалізовувати стратегію, адаптувати її до завдань та формувати ключові напрями роботи: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та персонал. Для функціонування цієї системи важливо забезпечити інтеграцію всіх її складових і вільний обмін інформацією.

Ефективне управління комунікаціями дозволяє накопичувати та використовувати знання й досвід співробітників, організовувати злагоджену інформаційну взаємодію, що сприяє підвищенню продуктивності. Однак, без належної уваги до зовнішніх комунікацій і комплексного підходу до управління ними, неможливо побудувати довготривалі партнерські відносини з ринковими суб'єктами, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійке місце на ринку [17; 21].

Управління внутрішніми комунікаціями АТ «Райффайзен Банк» має змінюватися відповідно до складових збалансованої системи показників. Це означає, що внутрішні комунікації повинні адаптуватися до вимог кожної

складової системи, забезпечуючи їхню інтеграцію та єдність. Важливим етапом цього процесу є встановлення чітких цілей підприємства, які залежать від кожної зі складових збалансованої системи показників: фінансів, клієнтів, персоналу та внутрішніх бізнес-процесів.

Узагальнена схема етапів формування механізму управління внутрішніми комунікаціями АТ «Райффайзен Банк», що базується на збалансованій системі показників (ЗСП), представлена на рис. 3.1 [17; 25; 44].

На схемі представлено етапи процесу управління внутрішніми комунікаціями за складовими збалансованої системи показників.

- Встановлення цілей управління внутрішніми комунікаціями: визначаються ключові завдання для оптимізації внутрішніх комунікацій.
- Визначення елементів внутрішніх комунікацій: оцінюються організаційна, технологічна, інформаційна, соціально-психологічна складові.
- Формування критерійної бази та діагностика внутрішніх комунікацій: проводиться аналіз поточного стану комунікацій із застосуванням показників ефективності.
- Формування стратегічного підходу до управління внутрішніми комунікаціями: залежить від цілей кожної складової ЗСП. Формуються такі стратегії: стратегії кардинальних змін; стратегії розвитку; стратегії підтримки існуючого стану.
- Розроблення стратегічної карти: візуалізація стратегій та їх зв'язків для координації.
- Розробка загальної стратегії управління внутрішніми комунікаціями: враховуються стратегії для кожної складової ЗСП.
- Реалізація стратегії управління внутрішніми комунікаціями: здійснюється інтеграція комунікаційних стратегій у практичну діяльність.
- Аналіз ефективності управління внутрішніми комунікаціями: оцінюється результативність реалізованих заходів.
- Корегування стратегій: проводиться для підвищення ефективності та адаптації до змін.

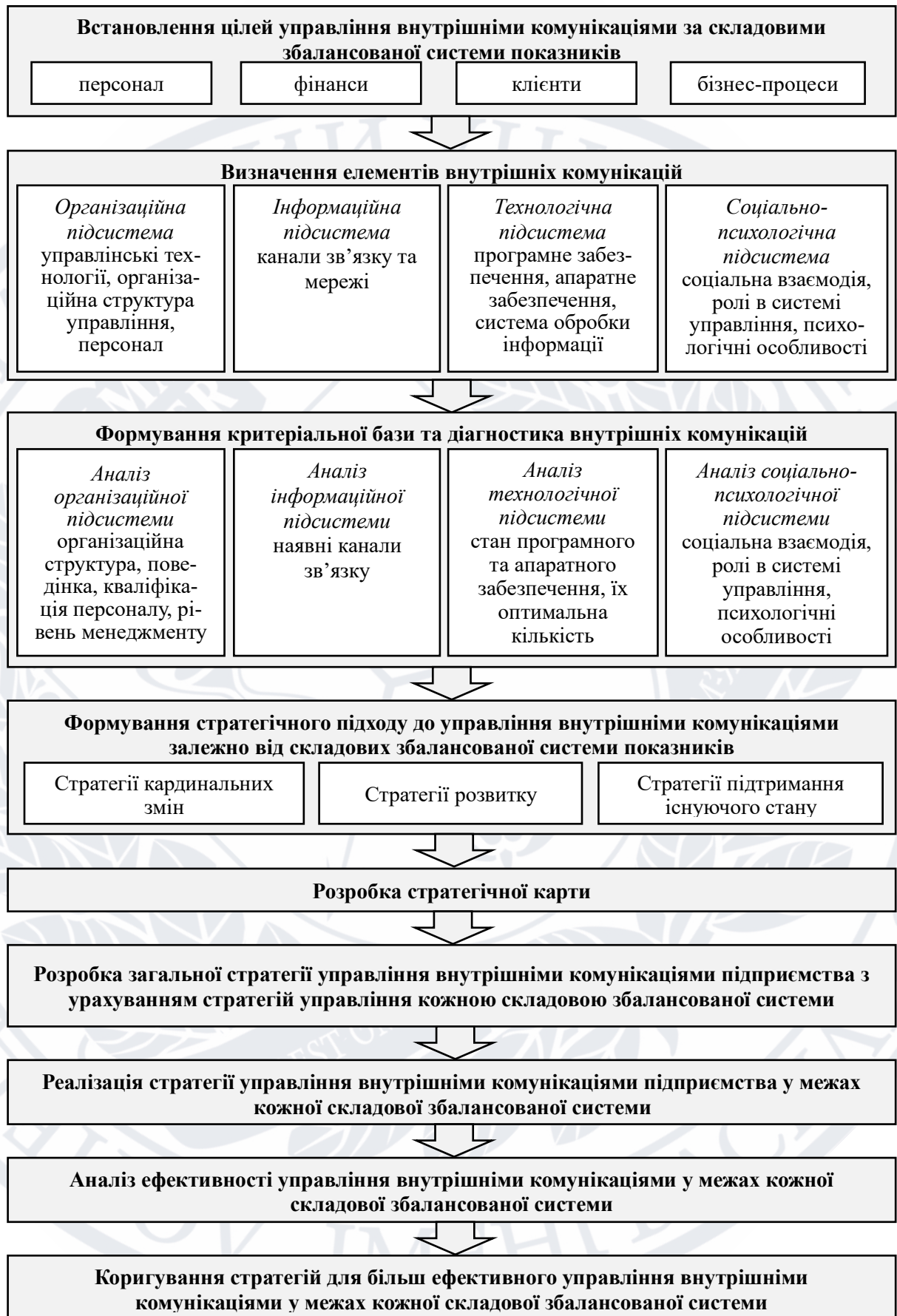


Рисунок 3.1 – Етапи формування механізму управління внутрішніми комунікаціями АТ «Райффайзен Банк» за складовими ЗСП

Ця схема систематизує процес управління внутрішніми комунікаціями, забезпечуючи підхід, заснований на стратегічному плануванні та постійному вдосконаленні.

Фінансові цілі механізму управління внутрішніми комунікаціями АТ «Райффайзен Банк» включають досягнення і підтримку певних економічних показників, таких як зменшення витрат і збільшення доходів. Цілі для бізнес-процесів формуються в залежності від стану управлінських чи маркетингових процесів. У кадровій політиці акцент робиться на формуванні висококваліфікованого і мотивованого персоналу, що підвищує продуктивність. Клієнтоорієнтованість має бути присутня як у продукції, так і в стратегіях досягнення фінансових цілей. Відповідно, основні цілі АТ «Райффайзен Банк» залежно від складових збалансованої системи показників надано на рис. 3.2 [27; 45].

Чітке визначення цілей внутрішніх комунікацій є необхідною умовою успіху АТ «Райффайзен Банк», особливо в умовах трансформаційної економіки, швидкого розвитку технологій та зростаючих вимог споживачів. У таких умовах комунікаційні цілі можуть бути різними, що вимагає проведення досліджень для точнішого визначення факторів, які впливають на функціонування організації.

Цілі внутрішніх комунікацій АТ «Райффайзен Банк» можуть включати багато аспектів, таких як створення командного духу, підвищення згуртованості персоналу для досягнення спільних цілей, налагодження зв'язків між керівництвом і працівниками, формування лояльності до керівництва, розвиток лідерських якостей та особистісного розвитку співробітників. Також важливими є побудова довірчих відносин, сприяння прийняттю ефективних рішень і формування корпоративної культури, яка позитивно впливає на імідж банку. Важливою метою є також орієнтація персоналу на досягнення визначених цілей, розвиток клієнтоорієнтованих навичок і створення єдиного інформаційного простору для всіх працівників АТ «Райффайзен Банк».



Рисунок 3.2 – Основні цілі АТ «Райффайзен Банк» залежно від складових збалансованої системи показників

Наступний етап у процесі управління внутрішніми комунікаціями полягає у визначенні основних елементів цих комунікацій, таких як

організаційна, інформаційна, технологічна та соціально-психологічна підсистеми. Ці елементи формують базу для оцінки стану внутрішніх комунікацій і дозволяють створити стратегічні підходи до їх управління в контексті ЗСП. Стратегії можуть включати зміни, розвиток та підтримку, що забезпечує досягнення основних цілей АТ «Райффайзен Банк» [35; 41].

З метою побудови логічних зв'язків між цілями і візуалізації стратегії на основі ЗСП, створюється стратегічна карта, яка дозволяє визначити вплив внутрішніх комунікацій на загальні результати АТ «Райффайзен Банк» (рис. 3.3). Завдяки цьому, внутрішні комунікації стають важливим інструментом для досягнення базових цілей, таких як максимізація прибутку і зменшення витрат.

У підсумку, поєднання ЗСП та внутрішніх комунікацій підвищує ефективність стратегічного управління АТ «Райффайзен Банк», дозволяючи приймати більш обґрунтовані рішення та коригувати стратегії в разі потреби.

Отже, для формування ефективного механізму управління внутрішніми комунікаціями в АТ «Райффайзен Банк» необхідно врахувати кілька ключових рекомендацій:

- Створення єдиного інформаційного простору: важливо забезпечити централізовану платформу для обміну інформацією, яка дозволить співробітникам на всіх рівнях отримувати необхідну інформацію оперативно і зручно. Це допоможе знизити інформаційні бар'єри та покращити взаємодію між підрозділами.

- Налагодження зворотного зв'язку: ключовим є розвиток двосторонніх комунікацій між керівництвом і працівниками. Регулярний зворотний зв'язок допоможе не лише отримувати цінні відгуки для вдосконалення процесів, але й підвищить лояльність персоналу.

- Розвиток корпоративної культури: важливо підтримувати культуру відкритості, довіри та співпраці серед співробітників. Це сприятиме підвищенню мотивації та згуртованості колективу, що є основою для досягнення стратегічних цілей банку [40; 48].



Рисунок 3.3 – Спрощена стратегічна карта збалансованих показників для АТ «Райффайзен Банк» з урахуванням внутрішніх комунікацій

– Формування лідерських якостей у керівників: для ефективного управління внутрішніми комунікаціями важливо, щоб керівники не лише спілкувалися з підлеглими, але й підтримували їх розвиток, сприяли

виявленню ініціативи та формували у працівників відчуття причетності до успіху організації.

- Регулярний моніторинг і коригування стратегії комунікацій: оскільки внутрішні комунікації повинні адаптуватися до змін на ринку та всередині компанії, важливо періодично оцінювати ефективність використаних каналів і методів, а також вносити необхідні корективи, щоб забезпечити їх актуальність і результативність.

- Розвиток клієнтоорієнтованих навичок: оскільки внутрішні комунікації мають прямий вплив на зовнішні взаємодії з клієнтами, необхідно акцентувати увагу на підвищенні кваліфікації персоналу щодо роботи з клієнтами та створення клієнтоорієнтованої культури.

- Інтеграція внутрішніх комунікацій з процесами управління: важливо, щоб комунікації стали частиною стратегії розвитку банку, допомагаючи в реалізації основних фінансових, кадрових і організаційних цілей.

Таким чином, забезпечення цих аспектів сприятиме підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій в АТ «Райффайзен Банк», покращить взаємодію між співробітниками, дозволить швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішній ситуації, а також сприятиме досягненню стратегічних цілей банку.

3.2 Пропозиції щодо використання інноваційних інструментів та технологій в контексті удосконалення системи комунікативного менеджменту

Війна в Україні суттєво вплинула на бізнес-середовище країни: частина компаній продовжує працювати, тоді як інші зникли з ринку. Під час війни бізнес змушений адаптуватися до нових умов, змінюючи продукти, послуги та підходи до комунікацій. Ефективна комунікація між членами організації та з зовнішньою аудиторією є критичною для досягнення цілей і підтримання економічного розвитку.

Сучасним компаніям важливо створювати чіткі комунікаційні стратегії, які враховують актуальні тенденції, оскільки традиційні PR-кампанії та SMM більше не гарантують успіху. Потрібні нові інструменти, здатні зберігати популярність компанії, залучати клієнтів і забезпечувати її економічну стабільність.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стають основою реструктуризації діяльності організації (рис. 3.4). Розвинені країни, як-от США, давно впровадили концепцію зберігання даних у хмарних системах. Однак проблема взаємозв'язку між зростаючими обсягами інформації та її перетворенням на корисні знання залишається актуальною. Автоматизація бізнес-процесів змінює економічну та соціальну структуру суспільства, вимагаючи від компаній активного використання сучасних технологій для підтримки зв'язку з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами [16; 50].

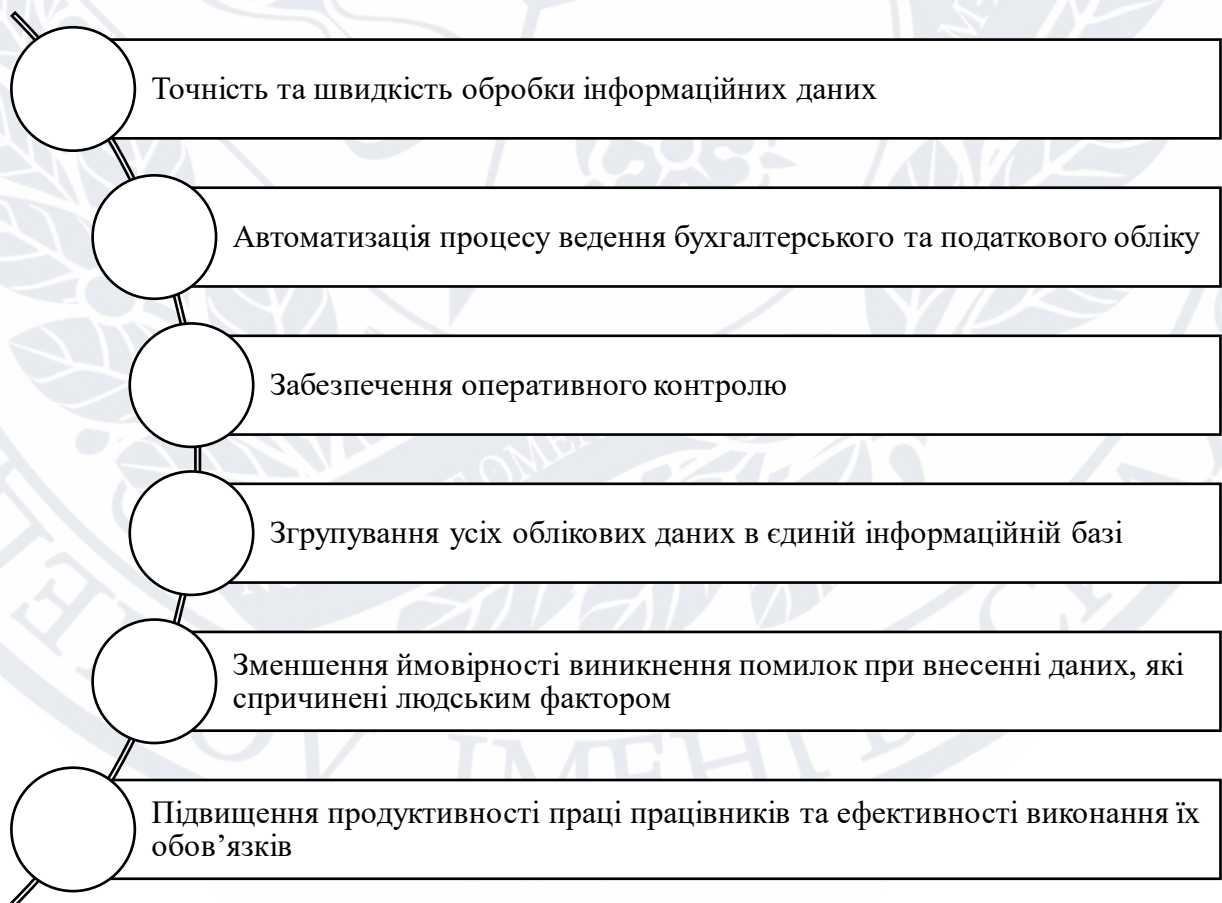


Рисунок 3.4 – Основні переваги впровадження ІКТ

Війна породила нові ризики, тому управління корпоративною репутацією стало ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності. Репутація АТ «Райффайзен Банк» безпосередньо впливає на прибутковість і ринкову капіталізацію, тоді як інформаційна асиметрія та швидкі зміни у впливі стейкхолдерів створюють додаткові виклики.

Аналіз показує, що багато українських компаній не мають ефективних стратегій, побудованих на взаємодії зі стейкхолдерами. Без належної уваги до стратегічного планування, особливо в сфері комунікацій, бізнес ризикує втратити конкурентні позиції та потрапити під негативний інформаційний вплив.

Формування комунікативної стратегії АТ «Райффайзен Банк» базується на її бізнес-цілях і корпоративній стратегії, враховуючи цінності компанії та створення доданої вартості. Основним елементом стратегії є позиціонування компанії в інформаційному просторі з урахуванням інтересів і впливу стейкхолдерів. Завдання комунікацій повинні відповідати потребам ринку та враховувати вплив стейкхолдерів на діяльність компанії.

У цифрову епоху для комунікацій використовуються різноманітні інструменти: власні та маркетингові канали, соціальні мережі, ЗМІ, реклама, корпоративні університети тощо. Значну роль у цьому процесі відіграє корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) і підтримка глобальних цілей сталого розвитку, які сприяють ефективному діалогу зі стейкхолдерами. Також важливими інструментами є нефінансова та інтегрована звітність [22; 26].

Попри це, всі існуючі моделі комунікацій не є ідеальними і потребують постійного вдосконалення. АТ «Райффайзен Банк» регулярно оптимізують як внутрішні, так і зовнішні комунікативні процеси, щоб зменшувати ризики та уникати негативних наслідків. Корпоративне управління повинно забезпечувати соціальний діалог із внутрішніми та зовнішніми

стейкхолдерами, інтегруючи управління ризиками в усі сфери діяльності компанії: операційну, фінансову, інвестиційну тощо.

Дослідження ефективних інструментів комунікацій демонструють, що для розвитку бізнесу важливо приділяти увагу соціальним і бізнес-комунікаціям, інноваціям, створенню контенту та рекламі (рис. 3.5). Показники мережевого ефекту й етикету вже стають ключовими для оцінки корпоративної поведінки. Успішні компанії, особливо за кордоном, активно вдосконалюють кодекси корпоративної етики для покращення комунікацій.

Стратегічна комунікація	Моделювання реальних бізнес-ситуацій	Імерсивні технології
Хмарний сервіс	Корпоративна поведінка	Інтерактивні курси
VR тренажери	Управління корпоративними ризиками	Реклама, піар, медіа
Клієнтська аналітика	E-learning	ІТ-інфраструктура. Провайдери (Amazon, Microsoft, Google)
Рітейл	Модульні курси	AR-маски
Brand Trust	Фіджитал (мікс діджиталу та фізичного простору)	Інтенсивні тренінги

Рисунок 3.5 – Сучасні інструменти бізнес-комунікацій

Серед інноваційних рішень для розвитку бізнес-комунікацій для АТ «Райффайзен Банк» можна виділити VR-тренажери для розвитку soft skills. Вони дозволяють співробітникам практикуватися в реалістичних бізнес-ситуаціях, використовуючи імерсивні технології. E-learning також є зручним інструментом для навчання, який забезпечує доступ до інтерактивних курсів і тестів у будь-який час і в будь-якому місці, сприяючи розвитку навичок і знань співробітників [22; 48].

Інтенсивні тренінги спрямовані на швидке формування навичок, зміну мислення та поведінки співробітників для досягнення цілей АТ «Райффайзен Банк». Важливу роль у сучасному бізнесі відіграє клієнтська аналітика, яка дозволяє досліджувати дані про клієнтів, їхню поведінку, виявляти тенденції та приймати обґрунтовані рішення. Її мета – залучити, утримати та розвивати цільову аудиторію, орієнтуючись на актуальні потреби споживачів. Рітейл також впливає на поведінку клієнтів, аналізуючи сегменти споживачів для формування попиту та пропозиції відповідних товарів.

Для розвитку навичок у бізнесі популярними стали модульні програми – індивідуально розроблені комплекси навчання, які відповідають завданням і цілям компанії. Бізнес-ігри доповнюють цей підхід, моделюючи реальні бізнес-ситуації, що дозволяє співробітникам тренувати прийняття рішень у творчому та інтерактивному форматі.

Хмарні технології активно використовуються для бухгалтерського обліку, управління проектами та інших бізнес-процесів. Системи управління ресурсами підприємств (ERP) також базуються на хмарних сервісах, що робить їх доступними навіть для малих компаній. Провайдерами цих послуг є такі великі гравці, як Amazon, Google і Microsoft [49; 53].

Інформаційна війна Росії проти України загострила проблему недовіри до джерел інформації. Більшість українців (76%) занепокоєні поширенням фейкових новин. Довіра до пошукових систем (59%) вища, ніж до традиційних ЗМІ (57%) і соціальних медіа (37%).

В умовах війни хмарні сервіси стали найзручнішим інструментом для зберігання даних, забезпечуючи їхню безпеку навіть у разі втрати фізичної техніки. Хмарні технології дозволяють зберігати більше інформації, ніж звичайні пристрої, і гарантують доступ до неї за допомогою облікових даних.

Таким чином, сучасні засоби комунікації впливають на формування суспільної думки, поведінки споживачів та підтримання контактів із широкою аудиторією. Тому бізнес все більше інвестує в стратегічну комунікацію, що включає внутрішні та зовнішні зв'язки зі стейкхолдерами, громадськістю та споживачами. Особлива увага приділяється маркетинговим комунікаціям, відеоконтенту, новітнім технологіям (наприклад, AR-маскам) та інноваційним підходам, таким як фіджитал, які поєднують цифрові та фізичні елементи.

АТ «Райффайзен Банк» також зосереджується на підтримці довіри до бренду та покращенні репутації. Водночас слід враховувати особливості регулювання зберігання даних у «хмарі», захищати конфіденційну інформацію та персональні дані, а також дотримуватись законодавства, що обмежує зберігання даних за межами України [38; 48].

У сучасному бізнес-середовищі врахування вікової структури працівників є важливим, особливо щодо менеджерів і керівників. Це підкреслює актуальність досліджень у галузі бізнес-етики та ділових комунікацій з урахуванням вікових особливостей.

Теорія поколінь, запропонована Н. Хоулом та В. Страусом, використовується для аналізу поведінки різних вікових груп. Покоління визначаються як спільноти людей, народжених у певний історичний період, з подібними цінностями, сформованими під впливом соціальних, культурних, економічних і політичних чинників. Ця теорія допомагає прогнозувати поведінку певних вікових груп у конкретних умовах.

В АТ «Райффайзен Банк» було досліджено особливості бізнес-етики та ділових комунікацій для трьох поколінь (табл. 3.1) [16; 38].

Таблиця 3.1 – Особливості бізнес-етики та ділових комунікацій для АТ «Райффайзен Банк» з урахуванням теорії поколінь

	Бєбі-бумери (1946–1965 рр.)	Покоління Х (1966–1986 рр.)	Покоління Y (1987–2005 рр.)
Бізнес-етика	– Працюють довго, щоб досягти самореалізації – Сфокусовані на цінностях етики, відповідальності, результативності	– Орієнтовані на продуктивність, баланс між роботою та життям – Високо цінують самостійність і скептично ставляться до завдань	– Відзначаються багатозадачністю, амбітністю, індивідуалізмом – Мають бажання знати, що буде далі
Ділові комунікації	– Цінують дипломатичність і особисте спілкування, включаючи мову тіла – Використовують технології для зв'язку лише за потреби – Прагнуть встановлення дружніх стосунків	– Віддають перевагу прямому стилю комунікації без емоційних висловлювань – Не використовують корпоративний жаргон і зосереджені на фактах	– Перевага надається електронним комунікаціям із позитивним і мотиваційним тоном – Використовують мову для створення візуальних образів – Орієнтуються на мультимедійність та співпрацю в соціальних мережах

Ключовими особливостями для поколінь в сфері бізнес-етики та бізнес-комунікацій є:

1. Бєбі-бумери (1946–1965 рр.)

- Орієнтовані на командну роботу, мають високу працездатність, концентруються на процесах.
- У ділових комунікаціях цінують особисте спілкування, мову тіла, дружні стосунки.

2. Покоління Х (1966–1986 рр.)

- Цілеспрямовані, відповідальні, орієнтовані на баланс роботи і життя, готові брати відповідальність та навчатися.

- Віддають перевагу прямому стилю комунікацій із фактами, уникають корпоративного жаргону й гучних слів.

3. Покоління Y (1987–2005 рр.)

- Цінують індивідуальність і самовираження, орієнтовані на соціальні мережі.
- В ділових комунікаціях надають перевагу електронному формату, позитивному та мотиваційному стилю, використанню візуальних образів.

Таким чином, ділові комунікації АТ «Райффайзен Банк» потребують адаптації відповідно до характеристик кожного покоління для забезпечення ефективності співпраці.

Швидкий розвиток цифрових каналів комунікації та збільшення потоків інформації вплинули на бізнес-спілкування, особливо в умовах пандемії COVID-19 і військових викликів. Значна частина комунікацій перейшла в онлайн, що створило потребу в переосмисленні етичних норм, моделей та принципів взаємодії в цифровому просторі. Актуальною стала проблема формування цифрової культури та диджитал-етикету як складової корпоративної культури [22; 38; 48].

Завдяки диджиталізації виникла необхідність перебудови форматів бізнес-комунікації, зокрема виділення синхронної та асинхронної взаємодії. Це зумовлено різним сприйняттям інформації в онлайн і офлайн форматах. Також важливо враховувати екологічність спілкування та коректність поведінки у віртуальному просторі, адже будь-яка інформація залишає «цифровий слід». Порушення цих принципів може негативно вплинути на репутацію АТ «Райффайзен Банк», що підвищує відповідальність працівників і менеджменту за якість контенту та фактчекінг.

Диджитал-етикет стає важливою «м'якою» навичкою персоналу, яка має формуватися на основі цінностей організації. Бізнес може запроваджувати додаткові правила цифрового спілкування, які відповідають її етичному

кодексу. Це повинно стати частиною управління персоналом і формування цифрового мислення співробітників.

Запропонована система зрілості оцінки цифрових бізнес-комунікацій для АТ «Райффайзен Банк» складається з чотирьох етапів (табл. 3.2). На нульовому етапі відсутні правила цифрового етикету та контроль за їх дотриманням. Працівники не усвідомлюють важливість цифрової культури, а спеціальні внутрішні норми не розробляються [38; 50].

Таблиця 3.2 – Етапи зрілості системи оцінки цифрових бізнес-комунікацій АТ «Райффайзен Банк» з точки зору дотримання норм диджитал-етикету

Етап	Характеристика
Система оцінки цифрових бізнес-комунікацій відсутня (0-й етап)	На цьому рівні система оцінки цифрових бізнес-комунікацій відсутня. Співробітники не замислюються над дотриманням цифрової культури, а правила диджитал-етикету не розробляються. Контроль за етичністю спілкування у віртуальному просторі також не здійснюється
Проектний підхід (1-й етап)	Організація починає усвідомлювати важливість цифрової культури. Керівництво приділяє увагу дотриманню диджитал-етикету під час окремих проєктів чи задач. Створюються базові правила, але вони застосовуються вибірково. Оцінка цифрової поведінки проводиться в межах конкретних завдань
Процесний підхід (2-й етап)	Організація формує внутрішні норми цифрового етикету для різних видів комунікацій. Ці норми інтегровані в цінності компанії, а всі співробітники ознайомлені з ними. Регулярно оцінюються дотримання етикету, а результати використовуються для покращення корпоративної культури
Проактивний підхід (3-й етап)	Найвищий рівень зрілості. Організація створює повністю сформований етикетний простір. Оцінка цифрових бізнес-комунікацій проводиться систематично, а результати відкриті для всіх працівників. Співробітники можуть використовувати ці дані для розвитку особистих комунікаційних навичок. Організація активно вдосконалює цифрову культуру, враховуючи нові виклики

Проектний підхід до оцінки цифрових бізнес-комунікацій є початковим етапом впровадження цифрової культури. На цьому рівні керівництво організації вже усвідомлює важливість дотримання диджитал-етикету, а оцінка цифрової поведінки працівників проводиться у межах окремих проєктів.

На процесному етапі впроваджуються внутрішні правила цифрового етикету для різних видів бізнес-комунікацій. Ці норми є частиною системи цінностей компанії, а всі співробітники ознайомлені з ними. Регулярна оцінка дотримання етикету стає основою для управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення цифрової культури організації [22; 26; 38; 53].

Проактивний підхід характерний для високого рівня цифрової культури. За таких умов повністю сформований етикетний простір, оцінка дотримання диджитал-етикету проводиться регулярно, а результати доступні для всіх працівників. Ці дані використовуються для розвитку індивідуальних комунікаційних навичок співробітників.

Отже, диджитал-етикет розглядається як ключова «м'яка» навичка, яку необхідно формувати відповідно до цінностей організації та завдань цифрової трансформації. Основні аспекти цифрової культури АТ «Райффайзен Банк» включають коректність поведінки онлайн, екологічність спілкування, дотримання цифрової дистанції, врахування змішаних форматів комунікації, усвідомлення впливу «цифрового сліду», фактчекінг, запобігання фейкам та збереження цифрової репутації. Системний підхід до розвитку цифрової культури дозволить АТ «Райффайзен Банк» сформувати етикетний простір для працівників і посилити інтеграцію норм диджитал-етикету в загальні цінності компанії.

Таким чином, інноваційними інструментами та технологіями для вдосконалення системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк» є:

1. *Цифровізація комунікацій.* В умовах сучасної бізнес-реальності важливо впроваджувати передові цифрові технології, які сприятимуть інтерактивній та ефективній взаємодії між співробітниками, клієнтами та партнерами. Наприклад, використання спеціалізованих платформ для бізнес-комунікації (Microsoft Teams, Slack тощо) дозволить забезпечити синхронність та асинхронність обміну інформацією.

2. *Впровадження CRM-систем.* Оптимізація управління взаємодією з клієнтами через CRM (Customer Relationship Management) сприятиме персоналізації комунікацій, підвищенню якості обслуговування та підтримки клієнтів, а також оперативності реакції на їхні запити.

3. *Автоматизація процесів.* Використання чат-ботів, автоматизованих систем для обробки запитів клієнтів та інтегрованих дашбордів допоможе знизити навантаження на персонал, одночасно забезпечуючи оперативність та якість обслуговування.

4. *Розвиток цифрової культури та диджитал-етикету.* Для удосконалення комунікативного менеджменту необхідно розробляти та впроваджувати внутрішні стандарти цифрового етикету. Це сприятиме екологічності, коректності та професійності ділового спілкування в цифровому просторі.

5. *Інноваційні інструменти аналітики.* Використання інструментів аналітики великих даних (Big Data Analytics) дозволить виявляти проблемні зони в комунікаційних процесах і формувати стратегії для їх вирішення.

6. *Використання AI та машинного навчання.* Інтеграція штучного інтелекту для покращення аналізу потреб клієнтів, прогнозування їхньої поведінки, а також персоналізації комунікацій може стати конкурентною перевагою банку.

7. *Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR).* Для внутрішнього навчання співробітників і презентацій для клієнтів можна застосовувати VR/AR технології, які підвищують інтерактивність та ефективність комунікацій.

Таким чином, для вдосконалення системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк» необхідно активно використовувати інноваційні інструменти й технології, адаптуючи їх до потреб бізнесу та сучасних викликів. Це дозволить підвищити ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, зміцнити корпоративну культуру та підвищити лояльність клієнтів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено заходи щодо удосконалення системи комунікативного менеджменту в організації. Результати дослідження дали змогу зробити висновки теоретичного та науково-практичного спрямування, а саме:

1. Досліджено підходи до визначення сутності комунікацій та комунікативного менеджменту. Встановлено, що комунікативний менеджмент є комплексним процесом, що інтегрує аспекти управління, інформаційного забезпечення, соціальної взаємодії та організаційного розвитку. Він забезпечує ефективний обмін інформацією, формує ділові та соціальні зв'язки і виступає ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей організації. Різноманіття підходів до визначення цього поняття відображає його багатофункціональність та важливість у сучасних умовах.

2. Виокремлено елементи та параметри комунікативного менеджменту. Встановлено, що параметри процесу комунікації в управлінській діяльності враховують мету, ціль, функції та перешкоди. Управління комунікаціями передбачає постійний контроль і вплив на внутрішній і зовнішній інформаційний обмін, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління внутрішніми комунікаціями допомагає формувати єдину інформаційну базу, структурувати знання і досвід працівників, а також забезпечувати вільний потік інформації між різними рівнями організації. Узагальнено різновиди комунікацій та систематизовано підходи до класифікації перешкод в даному процесі.

3. Визначено особливості побудови системи комунікативного менеджменту в організації. Система комунікативного менеджменту в організації повинна бути орієнтована на інтеграцію сучасних інформаційних технологій, забезпечення ефективного обміну інформацією, адаптацію до змін і створення сприятливого середовища для співпраці. Її головна мета –

підвищення ефективності управлінських процесів і досягнення стійкого розвитку організації.

4. Досліджено основні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк». АТ «Райффайзен Банк» – український банк, який працює з 1992 року. Раніше відомий як АТ «Райффайзен Банк Аваль», він змінив свою назву у 2021 році. Банк став частиною австрійської банківської групи Райффайзен Банк Інтернаціональ у 2005 році. Райффайзен Банк є універсальним банком, що пропонує широкий спектр фінансових послуг різним категоріям клієнтів: фізичним особам, корпоративному сектору, малому та середньому бізнесу, а також фінансовим установам. У 2023 році банк отримав чистий прибуток у розмірі 4,8 млрд грн, що втричі перевищує показник 2022 року (1,6 млрд грн). Основними чинниками прибутковості є зростання процентного доходу (+30%) і комісійних операцій. За п'ять років (2019–2023 рр.) власний капітал банку зріс із 13,7 млрд грн до 22,1 млрд грн, що свідчить про посилення фінансової стійкості установи. На кінець 2023 року розмір активів становив 189 млрд грн, що дозволяє банку утримувати 4-те місце у банківській системі України з часткою ринку 6,4%. Попри зменшення кредитного портфеля на 10% до 64 млрд грн, банк залишається серед лідерів у кредитуванні юридичних осіб (3-тє місце). АТ «Райффайзен Банк» демонструє стійкість і адаптивність у складних умовах, забезпечуючи зростання фінансових показників, розвиток цифрових послуг та довіру клієнтів. Банк залишається одним із ключових гравців фінансового ринку України, значно сприяючи макрофінансовій стабільності та підтримці економіки країни.

5. Проаналізовано кадрову політику організації. Кадрова політика АТ «Райффайзен Банк» у 2023 році виявилася стратегічно продуманою, орієнтованою на підтримку, розвиток та залучення співробітників навіть у складних умовах. Банк активно інвестує у фізичне, ментальне здоров'я та благополуччя співробітників. Програми підтримки мобілізованих працівників, ветеранів та їхніх родин, а також ініціативи щодо навчання та адаптації, є зразком соціально відповідального роботодавця. Банк отримав численні

нагороди за підтримку співробітників, інновації у HR-напрямах та розвиток корпоративної культури, що укріплює його позиції як провідного роботодавця в Україні. Кадрова політика АТ «Райффайзен Банк» у 2022-2023 рр. демонструє сучасний, інноваційний та гуманний підхід до управління персоналом. Вона не тільки сприяє підвищенню ефективності співробітників і стійкості бізнесу, але й формує позитивний імідж банку як соціально відповідальної та прогресивної організації. Це дозволяє Райффайзен Банку залишатися конкурентоспроможним роботодавцем і надійним партнером для своїх співробітників.

6. Проведено оцінку системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк», що виявила низку проблем, що впливають на ефективність комунікацій всередині організації та з клієнтами. Основні недоліки пов'язані з організаційними, соціально-психологічними та інформаційними бар'єрами, які обмежують якість обміну інформацією та впливають на лояльність співробітників і клієнтів. Ключові результати дослідження свідчать про наступне: ефективна стратегія бізнес-комунікацій реалізується лише частково: лише 27% менеджерів підтвердили її наявність у своїй роботі. Значна кількість респондентів (83%) використовує ключові меседжі для цільових груп, однак лише 50% дотримуються загальних принципів комунікацій. Використання сучасних каналів, таких як соціальні мережі, залишається недостатнім (37%), а планування комунікативних кампаній здійснюють тільки 40% менеджерів. Незважаючи на визначеність цільової аудиторії у 87% респондентів, лише 10% планують спеціальні заходи, а 13% оцінюють результати комунікацій. Серед найбільш поширених комунікативних перешкод: організаційні проблеми – слабкість горизонтальних комунікацій, перевантаженість керівників та нерівномірний розподіл повноважень; соціально-психологічні бар'єри – замовчування інформації, неформальні комунікації та упередженість у сприйнятті повідомлень; інформаційні труднощі – перевантаження каналів зв'язку, неоднозначність і застарілість даних.

7. Розроблено рекомендації щодо формування механізму управління внутрішніми комунікаціями АТ «Райффайзен Банк». Для формування ефективного механізму управління внутрішніми комунікаціями в АТ «Райффайзен Банк» необхідно врахувати кілька ключових рекомендацій: створення єдиного інформаційного простору; налагодження зворотного зв'язку; розвиток корпоративної культури; формування лідерських якостей у керівників; регулярний моніторинг і коригування стратегії комунікацій; розвиток клієнтоорієнтованих навичок; інтеграція внутрішніх комунікацій з процесами управління. Забезпечення реалізації цих аспектів сприятиме підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій в АТ «Райффайзен Банк», покращить взаємодію між співробітниками, дозволить швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішній ситуації, а також сприятиме досягненню стратегічних цілей банку.

8. Сформовано пропозиції щодо використання інноваційних інструментів та технологій в контексті удосконалення системи комунікативного менеджменту. Інноваційними інструментами і технологіями для вдосконалення системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк» є: цифровізація комунікацій, впровадження CRM-систем, автоматизація процесів, розвиток цифрової культури та диджитал-етикету, інноваційні інструменти аналітики, використання AI та машинного навчання, віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR). Встановлено, що для вдосконалення системи комунікативного менеджменту АТ «Райффайзен Банк» необхідно не просто активно використовувати інноваційні інструменти й технології, а адаптувати їх до потреб бізнесу та сучасних викликів. Це дозволить підвищити ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, зміцнити корпоративну культуру та підвищити лояльність клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. АТ «Райффайзен Банк». Звіт керівництва (Звіт про управління) та консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року зі звітом незалежного аудитора. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-ukr-1-1-1-1-1-1.pdf>.
2. АТ «Райффайзен Банк». Звіт керівництва (Звіт про управління) та консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року зі звітом незалежного аудитора. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-22fsu-consolidated-isa-with-independent-auditors-report.pdf>.
3. АТ «Райффайзен Банк». Звіт керівництва (Звіт про управління) та консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року зі звітом незалежного аудитора. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-23fsu-isa-with-signatures.pdf>.
4. АТ «Райффайзен Банк». Офіційний сайт. URL: <https://raiffeisen.ua/>.
5. АТ «Райффайзен Банк». Річний звіт 2019. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/ar2019-u.pdf>.
6. АТ «Райффайзен Банк». Річний звіт 2020. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/ar2020-rba-u.pdf>.
7. АТ «Райффайзен Банк». Фінансова звітність за 2020 рік. URL: <https://clarity-project.info/smida/14305909?year=2020>.
8. АТ «Райффайзен Банк». Фінансова звітність за 2021 рік. URL: <https://clarity-project.info/smida/14305909?year=2021>.
9. АТ «Райффайзен Банк». Фінансова звітність за 2022 рік. URL: <https://clarity-project.info/smida/14305909?year=2022>.
10. АТ «Райффайзен Банк». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: <https://clarity-project.info/smida/14305909?year=2023>.
11. Бабинець М. Теоретичні аспекти комунікативних процесів у менеджменті. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2011. Вип. 23. С. 11-13.

12. Бабіна О. В., Іоффе М. В., Хоменко І. Б., Якимчук А. Ю. Комунікації в бізнесі в сучасних умовах воєнного стану України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 13-14. С. 21-27.

13. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_33.

14. Безчасний О. У. Концепція формування системи управління комунікаціями в умовах розвитку промислових підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 73-82.

15. Беляєва С. С., Гуслистий О. С. Інформаційно-комунікативний менеджмент хостелу. *Молодий вчений*. 2015. № 10(1). С. 82-87.

16. Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. Бізнес-етика та ділові комунікації в контексті теорії поколінь. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 44-50.

17. Болотіна Є. В., Фоміченко І. П., Шашко В. О. Управлінські технології комунікативного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 212-219.

18. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Ткаченко А. Я. Інструменти маркетингових інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 85-91.

19. Войт Б. Р. Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 166-171.

20. Гаврилюк А. М., Плецан Х. В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_9.

21. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13-21.

22. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С. О. Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного

середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 54-57.

23. Красняк О. П., Гарбар В. А. Теоретико-методологічні аспекти формування комунікаційного механізму управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 83-90.

24. Кузьминчук Н. В., Михайленко Д. Г., Хоменко Н. О. Формування комунікаційного простору в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_31.

25. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127-132.

26. Литвиненко Д. П., Малєєва О. В., Єлізеєва А. В. Блокчейн-технології в управлінні комунікаціями інфраструктурних проєктів. *Радіoeлектронні і комп'ютерні системи*. 2021. № 3. С. 169–181.

27. Материнська О. А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 3. С. 52-57.

28. Михалюк Н., Бінерт О., Федик О., Синюк О. Особливості управління комунікаціями на підприємстві. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 145-150.

29. Мочалова Л. Комунікації воєнного часу. Як бізнесу взаємодіяти з аудиторією. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-biznesu-komunikuvati-z-auditoriyeyu-pid-chas-vijni>.

30. Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Мащенко Д. О. Нетворкінгові комунікації у веденні бізнесу. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 29-33.

31. Нові корпоративні комунікації та бізнес-етика. URL: <https://e-b.com.ua/novi-korporativni-komunika-ci-yi-ta-biznes-etika-2248>.

32. Нужна О. Стиль керівництва та його вплив на реалізацію функцій спілкування у діловій комунікації. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 4. С. 81-87.

33. Палеха Ю. І. Документально-інформаційні комунікації як основа комунікативного менеджменту. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2016. № 1. С. 56-61.

34. Палінчак В. Психологічні аспекти комунікативних процесів у менеджменті. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2013. Вип. 28. С. 116-118.

35. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 26-30.

36. Приймак В., Балан В. Концептуальний базис комунікативного менеджменту. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. Вип. 8. С. 39-44.

37. Проценко О. П., Агапова О. О. Моральні вимоги в практиці сучасного комунікативного менеджменту. *Гуманітарний часопис*. 2019. № 1. С. 18-26.

38. Ремньова Л., Забаштанська Т. Диджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2. С. 32-43.

39. Романенко О. О. Концептуальний базис стратегічного управління комунікаціями підприємства. *Бізнес-навігатор*. - 2018. - Вип. 1-1. - С. 166-171.

40. Романов Т. В., Чередніченко А. М. Управління комунікаціями та шляхи подолання комунікаційних бар'єрів в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2012. № 3. С. 99-106.

41. Сагер Л. Ю. Моделювання та оптимізація процесу управління внутрішніми комунікаціями підприємства: методичний підхід. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 218-222.

42. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 66-73.

43. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2012. № 4. С. 20-27.

44. Сагер Л. Ю. Розроблення стратегічного підходу до управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 205-209.

45. Сагер Л. Ю., Сигида Л. О., Євдокимова А. В. Формування теоретичного підходу до управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі збалансованої системи показників. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5(2). С. 144-148.

46. Сичова О. Є., Сахно І. О. Використання функціонально-вартісного аналізу з метою удосконалення управління комунікаційною діяльністю організації. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 97-103.

47. Фроленкова Н. А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 349-358.

48. Халахур Ю. Л., Клименко Л. В. Управління комунікаціями на підприємстві: практичний аспект. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 4. С. 116-120.

49. «Хмарні» технології – ключ до скорочення фінансових витрат. Компанія «Бізнес-Технології Онлайн». URL: <https://cbto.com.ua/library/cloud-technology>.

50. Швачич Г. Г., Толстой В. В., Петречук Л. М., Іващенко Ю. С., Гуляєва О. А., Соболенко О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Дніпро: НМетАУ, 2017. 230 с.

51. Шульженко І. В., Водян В. П., Дивенець А. С. Роль комунікативного менеджменту в управлінні персоналом сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 194-197.

52. Щербакова А. С., Судук О. Ю. Управління командою та комунікаціями як шлях забезпечення ефективного розвитку організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 396-406.

53. Що таке хмарні технології і як вони можуть допомогти вашому підприємству? URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/so-take-hmarni-tehnologii-i-ak-voni-mozut-dopomogti-vasomu-pidpriemstvu>.

54. Якубенко І. М. Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 89-95.