

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій**

Кочмарук Вікторія Вікторівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування корпоративної культури підприємства»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітня програма «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____**В.В. Кочмарук**
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Наконечна Наталія Василівна
кандидат психологічних наук, доцент
(Прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню актуальних теоретичних та практичних аспектів формування корпоративної культури підприємств, методів та інструментів впливу та покращення діяльності підприємства через корпоративну культуру, а також дослідженню та аналізу існуючої проблематики АТ КБ «ПриватБанк» та методів її вирішення.

Метою даної роботи було дослідити формування корпоративної культури підприємств та обґрунтування доцільності наявної стратегії.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура АТ КБ «ПриватБанк» .

Предметом дослідження є теоретичні та практичні проблеми управління, методів та інструментів просування продукції, а також розробка методів її вирішення.

В кваліфікаційній роботі досліджено і проаналізовано особливості розробки корпоративної культури в банкові , та її вплив на сьогоденний Національний Банк України. Проведена оцінка стану корпоративної культури та перспективи її розвитку в АТ КБ «ПриватБанк».

В кваліфікаційній роботі визначені основні цілі сталого розвитку та інструменти впливу на персонал, проаналізовані основні загрози та можливості з боку зовнішнього та внутрішнього середовища, обґрунтовано заходи удосконалення управління корпоративною культурою у АТ КБ «ПриватБанк» .

Кваліфікаційна робота містить 91 стор., 14 рис., 7 табл., 50 дж.

Ключові слова: корпоративна культура, корпорація, банк, розробка стратегії, управління персоналом, акціонерне товариство, комерційний банк, Національний банк України, організаційна структура управління, організаційна структура.

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of current theoretical and practical aspects of the formation of corporate culture of enterprises, methods and tools for influencing and improving the activities of the enterprise through corporate culture, as well as the study and analysis of the existing problems of JSC CB "PrivatBank" and methods for solving them.

The purpose of this work was to study the formation of corporate culture of enterprises and justify the feasibility of the existing strategy.

The object of the study is the corporate culture of JSC CB "PrivatBank".

The subject of the study is theoretical and practical problems of management, methods and tools for promoting products, as well as the development of methods for solving them.

The qualification work investigated and analyzed the features of the development of corporate culture in the bank, and its impact on the current National Bank of Ukraine. An assessment of the state of corporate culture and the prospects for its development in JSC CB "PrivatBank" was carried out.

The qualification work defines the main goals of sustainable development and tools for influencing personnel, analyzes the main threats and opportunities from the external and internal environment, justifies measures to improve corporate culture management in JSC CB "PrivatBank".

The qualification work contains 91 pages, 14 figures, 7 tables, 50 figures.

Keywords: corporate culture, corporation, bank, strategy development, personnel management, joint-stock company, commercial bank, National Bank of Ukraine, organizational structure of management, organizational structure.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТ- акціонерне товариство

КБ – комерційний банк

НБУ – Національний банк України

ОСУ - організаційна структура управління

РДЕ – рейтинг дефолту держав

СГП - самостійно господарюючі підрозділи

ФОП – фізична особа підприємець

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та зміст корпоративної культури	9
1.2. Структура та види корпоративної культури	15
1.3. Методи формування та впровадження корпоративної культури	24
Висновок до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	32
2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»	42
2.3. Оцінка корпоративної культури АТ КБ «Приватбанк»	53
Висновок до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	58
3.1. Розвиток корпоративної культури банку як метод управління персоналом	58
3.2. Обґрунтування та впровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури АТ КБ «Приватбанк»	61
3.3. Напрямки зміни корпоративної культури АТ КБ «Приватбанк»	70
Висновок до третього розділу	78
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Корпоративна культура є ефективним інструментом стратегічного розвитку бізнесу і впливає на репутацію державних організацій. Її формування спрямоване на підвищення конкурентоспроможності і пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей організації.

Корпоративна культура існує в будь-якій організації з моменту її заснування, незалежно від того, чи існує соціальний підрозділ, який працює з нею, чи ні. Кваліфіковане управління корпоративною культурою робить позитивний вплив на бізнес організації. Такі організації користуються довірою на ринку, привабливістю ділових партнерів, акціонерів і потенційних співробітників.

Предмет корпоративної культури є прикладом того, як еволюція цивілізації та розвиток науки і техніки спонукали суспільства до розвитку духовної культури. Таким чином, існують високі вимоги до культури та етики в діловій діяльності, і ці вимоги переважають над суто економічними міркуваннями.

Корпоративна культура використовується для прогнозування та пояснення широкого спектру поведінки як успішних, так і невдалих організацій. Організації всіх розмірів здійснювали ініціативи, відомі як програми зміни культури. Наприклад, деяким менеджерам і науковцям з менеджменту знадобилося багато часу, щоб зрозуміти, що «м'які» питання, пов'язані з людськими ресурсами, відіграють значну роль в успіху (або невдачі) організації.

Тема корпоративної культури представляє інтерес для дослідників з різних областей (психологів, соціологів, економістів, фахівців з менеджменту і т.д.), а також практиків (співробітників спеціалізованих компаній, керівників відділів кадрів, різних консультантів і т.д.).

Проблема корпоративної культури активно досліджують і зарубіжні (Р. Акофф, М. Бурці, А. Кенеді, Н. Крилов, Ф. Крукхон, Т. Пітері, Л. Розенштіль, Р. Рюттінгер, У. Оухи, С. Ханді, До. Штольц, Ф. Штортбек та ін.), і вітчизняні (О. Віханський, П. Забелін, Н. Мойсєєв, А. Наумов, В. Шипунов і ін.) учені. Досить широко досліджена проблема ключових компонентів корпоративної культури. Можна виділити різні підходи, що вміщують до складу ключових компонентів корпоративної культури соціальні норми (Л. Розенштіль), „вищі цілі” і „духовні цінності” (Р. Песькейл, Дж. Чемпі, Е. Етос і ін.), символи, церемонії та міфи (У. Оухи), ритуали, традиції, обряди, заходи (Н. Крилов та ін.), засвоєну поведінку (М. Мід) та ін.

В умовах сучасної ринкової економіки менеджмент підприємств потребує впровадження нових ефективних методів і форм управління та владного впливу на трудові колективи. Необхідно розробити підхід, який забезпечує формування певної системи управління в ситуаціях, коли кожен працівник підприємства перебуває у вкрай не вигідному становищі через пасивну трудову діяльність і гарантує досягнення очікуваних позитивних результатів від діяльності підприємства.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у забезпеченні високої прибутковості підприємства за рахунок максимізації ефективності управління виробництвом та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Корпоративну культуру можна спроектувати, втілити в життя і запозичити. Перейняти можна тільки ту частину комунікаційного механізму і структури, яка відображена в організаційному проекті. Перенесення системи корпоративної поведінки з однієї організації в іншу, як правило, не призводить до успішних результатів. Кожна організація має свої особливості: склад її співробітників, структуру професійного і кваліфікованого персоналу, приналежність до галузі, географічне розташування.

Метою дослідження є дослідити формування корпоративної культури підприємств.

Для виконання сформульованої мети дослідження, були поставлені наступні **завдання**:

1. Охарактеризувати зміст, структуру та методи формування корпоративної культури.
2. Проаналізувати корпоративну культуру АТ КБ «ПриватБанк»;
3. Проаналізувати проблеми управління формуванням корпоративної культури підприємства;
4. Обґрунтувати заходи удосконалення управління корпоративною культурою у АТ КБ «ПриватБанк»;

Об'єктом дослідження є корпоративна культура.

Предметом дослідження корпоративна культура в АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження. Робота ґрунтується на аналізі, науковометодичної літератури, методичних посібників, наукових статей, періодичних видань та напрацювань сучасних та попередніх вчених і дослідників.

Елементи наукової новизни повинні мати узагальнюючий характер і містити власні висновки та рекомендації з предмету діяльності.

Практична значущість результатів дослідження включає наявність теоретичного матеріалу та систематизацію інформації за напрямом дослідження. Розроблена модель ґрунтується на глибокому аналізі напрямку, використовуючи попередні дослідження науковців, дисертантів та інших дослідників у цій галузі.

Апробація результатів магістерської роботи була проведена у вигляді публікації тез та підготовки до публікації наукової статті.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 50 найменування. Основний зміст роботи викладений на 90 сторінках і містить 7 таблиць та 14 рисунка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст корпоративної культури

Корпоративна культура є важливою для розвитку критичних компетенцій та функціонування організації. Відсутність єдиного розуміння поняття «корпоративна культура» є однією з методологічних проблем дослідження і потребує систематизації. Така неоднозначність значною мірою пов'язана з різними тлумаченнями організаційної культури та різними значеннями, які дослідники і теоретики вкладають в неї на різних етапах досліджень у цій сфері. Більше того, це не лише проблема визначення культури, але й проблема різних підходів до розуміння сутності культури [22].

Термін "корпоративна культура" вперше з'явився в США в зв'язку з детальним вивченням вченими показної діяльності американських компаній, що дозволило виявити успішні можливості для внутрішнього і зовнішнього ринків і економічного процвітання. Перш за все, мова йде про результати діяльності найбільших американських транснаціональних компаній, кожна з яких спочатку розвивалася в різних регіонах, а потім в іншій країні зі своїми усталеними бізнес-особливостями. Все це сприяло формуванню власної культури в кожному структурному підрозділі підприємства і, як наслідок, виникненню корпоративної культури - культури підприємства в цілому. На сучасному етапі розвитку зв'язків з громадськістю поняття "корпоративна культура" набуло широкого значення і нові якості, що розширюють його сутність [11].

Корпоративна культура також важлива для визначення ефективності роботи співробітників. Одним з найважливіших аспектів корпоративної культури є те, що вона заохочує зміни серед працівників. Корпоративна культура впливає на відданість працівників організації, а відданість організації пов'язана з силою корпоративної культури. Сильна корпоративна культура

допомагає працівникам зрозуміти цілі організації, а рівень відданості працівників організації зростає в міру того, як вони працюють над досягненням цілей організації.

Формування корпоративної культури ґрунтується на відповідності ідеалів, цілей, цінностей та особистої культури керівника і співробітника. Культура-це, перш за все, повага до цінностей конкретної особистості, її внутрішнього світу і навколишнього світу.

Корпоративна культура - це набір певних ідей, цінностей, стандартів поведінки, поглядів і способів ведення бізнесу, які повинні поділяти всі члени організації. Корпоративну культуру можна розглядати як інструмент стратегічного розвитку організації шляхом заохочення інновацій та лідерства в організації. Організаційна культура має важливе значення для розвитку та підтримки відданості та ентузіазму працівників, що часто є ознакою успішних організацій [13].

«Корпоративна культура підприємства - це перший крок у розвитку управління людськими ресурсами. Корпоративна культура є унікальною та неповторною, і кожна компанія має певні особливості. Дослідження на цю тему показують, що немає двох організацій з однаковою корпоративною культурою. Однак підприємства можуть використовувати схожі методи, техніки та принципи для формування та розвитку своєї корпоративної культури. Одним із способів сприяти цьому розвитку є використання принципів корпоративної культури» [4].

Особиста культура-це тісний взаємозв'язок з єдністю внутрішньої і зовнішньої культур, внутрішнього світу (духовне багатство особистості, знання, почуття) і зовнішніх дій (ступінь реалізації внутрішньої культури в повсякденній діяльності).

2-м аспектом у відповідній особистій культурі працівників, який повинен бути орієнтиром для підвищення особистої культури, є культура управління, яка вважається "всеосяжною та узагальненою особливістю адміністративної роботи", властивою як психоемоційній, так і інтелектуальній

власності людей, які займають керівні посади, а також певним етичні та естетичні характеристики. Тому термін "культура управління " часто використовується"для характеристики організаційних і технічних умов і традицій управління, професійного та етичного розвитку менеджерів".

Організаційна культура, на відміну від культури управління, відображає систему взаємовідносин між співробітниками всього колективу або між окремими групами, засновану на положеннях Кодексу етики або на основі заявленого ділового протоколу або прийнятого в усній формі.

Культура управління - це в більшості випадків культура праці і зміст самого робочого місця (що відноситься до частини більш розширеної корпоративної культури), культура мови, культура поведінки по відношенню до підлеглих, колег, однодумців (компонент організаційної культури) і, по-третє-відвідувачі вечірок (компонент чисто управлінської культури) повинні розглядатися як частина особистої культури менеджера [14].

Корпоративна культура є одним з найважливіших ресурсів, який може зробити істотний вплив на ефективність функціонування підприємства і є важливою складовою соціального капіталу. В умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища увага до культурного потенціалу може забезпечити економічним суб'єктам більшу стабільність, інноваційну привабливість і здатність до постійного розвитку.

Корпоративна культура як найбільш поширена і стійка система цінностей, принципів і правил поведінки сприяє більш ефективній адаптації до зовнішнього середовища, встановленню стабільних і добрих відносин, а також служить ефективним механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Вміле управління потенціалом корпоративної культури відкриває всі можливості для перетворення її в унікальну конкурентну перевагу, тим самим зміцнюючи свої конкурентні позиції на ринку.

Поширення наукових уявлень про корпоративну культуру відбулося тільки в кінці 70-х років 20-го століття. Незважаючи на значний пласт зарубіжних робіт по цій темі, українські вчені почали вивчати це поняття

тільки в 90-х роках 20-го століття. Лише на початку 21 століття з'явилася значна кількість досліджень на цю тему. Це більш зрозуміло, оскільки саме цей період характеризується розвитком ринкової економіки, зміцненням багатосторонніх відносин із зарубіжними партнерами, розумінням того, що може визначатися не тільки економічна і фінансова база, а й успіх окремих підприємств [19].

Поряд з розумінням корпоративної культури як культури деяких великих компаній, з'явилися нові підходи до розгляду сутності підприємства "як об'єднання, як спільноти всіх форм організації бізнесу (підприємства, фірми, товариства і т.д.)". З певними нормами, принципами, статусом у суспільстві, конкретні цілі та інтереси". Отже, корпоративна культура - це правила і норми поведінки, засновані на матеріальних і духовних цінностях співробітників, культурних, етичних і соціальних потребах для досягнення цілей підприємства. Це один з важливих інструментів Управління персоналом. Завдяки формуванню корпоративної культури менеджери можуть здійснювати діяльність підприємства на найвищому ступені розвитку, підвищувати конкурентоспроможність, підвищувати впевненість у правах підприємства, забезпечувати захист власника, покращувати якість продукції і задовольняти вимоги споживачів. Перш за все, нам потрібно зосередитись на корпоративній культурі, оскільки максимальне задоволення потреб та цінностей наших співробітників, менеджерів, власників, партнерів та клієнтів, а не отримання прибутку, є єдиним способом досягнення високих результатів. Корпоративна культура віддає перевагу ефективності використання об'єктів інтелектуальної власності.

Застосовуючи різні підходи до цих категорій, пропонуємо згрупувати їх наступним чином:

1. Корпоративна та організаційна культура — тотожні поняття (Д. Грев, К. Камерон, Дж. Котгер, А. Кеннеді, Т. Діл, Л. Шевченко, А. Блінов) [18]. Наприклад, у своїй роботі К.Камерон і Р. Куїнн об'єднують поняття корпоративної культури та організаційної культури організації, не акцентуючи

уваги на відмінностях. Тому в тлумаченні використовуються одні й ті ж терміни: " відмінні цінності", " переконання", " норми", " мовчазна угода " про поведінку співробітників і спільної діяльності, що розділяються всіма членами команди [19].

2. Корпоративна культура — частина організаційної культури (Р. Акофф, Ф. Шарков, Л. Колеснікова, В. Щербина, В. Євтушевський). Якщо порівняти цю точку зору з наведеною вище, то можна зробити висновок, що вона не дуже популярна, враховуючи, що містить мало теоретичної бази для її розробки і поширення. Тому, на думку Р.Акоффа, організаційна культура ділиться на корпоративну, консультативну, партійну і підприємницьку, і в той же час корпоративна культура - це професійна культура, характерна для традиційного управління компаніями з централізованими структурами. [7].

3 Організаційна культура— основа для розвитку корпоративної (Ж. Несторенко, А. Капітонов). Вважається, що організаційна культура виникла на індустріальному етапі розвитку суспільства, корпоративна культура — на постіндустріальному з появою транснаціональних компаній. Іншими словами, можна зробити висновок, що організаційна культура послужила відправною точкою для подальшої трансформації культурного простору цивілізації нової якості.

4. Корпоративна й організаційна культури — окремі поняття (Д. Букенен, В. Воронкова, А. Гашенко, М. Левкін) [8]. Відповідно до цієї точки зору, перераховані вище концепції розглядаються окремо і іноді їх елементи перетинаються. Наступні компоненти є основою як 1-ї концепції, так і 2-ї концепції. Символи, міфи, артефакти. На цьому їх схожість закінчується, і вважається, що організаційна культура включає в себе структуру самої організації, у неї є лідерський статус, визначений в посадових інструкціях, положеннях, директивах, але головною особливою корпоративною культурою є цінності, які не можуть виникнути безпосередньо через специфіку цього явища. Організаційна культура також може включати в себе набір, розстановку кадрів і роботу з персоналом, які виступають як частина

адміністративної культури.

Слід зазначити, що аналіз підходу дозволив встановити, що деякі автори ототожнюють поняття організаційної та корпоративної культури. У більшості проаналізованих джерел поняття "корпоративна" культура і "організаційна" культура використовуються як синоніми, але є і визначення, в яких розмежовується суть цих понять.

О. С. Віханський, А. Е. Воронкова, Е. А. Капітонов роблять багато суперечливих, різноманітних та неоднозначних висновків щодо тлумачення поняття корпоративної культури [24]. Саме це зумовило потребу у виведенні комплексного трактування поняття корпоративної культури.

Концептуальні відмінності в трактуванні корпоративної культури вказують на відсутність ясності в її розумінні. Варто відзначити, що одні дослідники акцентують увагу на духовній стороні культури, в той час як інші - на матеріальній (практичній) стороні. Така однобічність в підході не тільки призводить до істотного спотворення цієї концепції, але і обмежує повне розкриття її суті. Вченими Г.М. Захарчиним, Є.І. Комаровим, С.Е. Пивоваром беззастережно визначається безліч компонентів (elements), які найбільш часто використовуються: ділове середовище, цінності, переконання (believes), очікування, норми (norms of ethics) або системи контролю, герої, ритуали і повір'я, згода, світогляд, психологічний клімат, соціально-психологічні взаємини і т. д.

Ми підкреслюємо, що вчені вказують однакові елементи, але різниця визначається деталями важливості та групування факторів, а також відповідним акцентом. У зв'язку з цим ми пропонуємо набір елементів корпоративної сфери, які характеризують її сутність і дозволяють нам надалі оцінити процес її розвитку.

В цілому, будь-який тип корпоративної культури дозволяє вирішувати цілий ряд управлінських проблем, таких як комунікаційні бар'єри, відмінності в стилях управління, відмінності в мотивації, постановці проблем і прийнятті рішень, відмінності в соціокультурній компетентності і розвитку персоналу.

Однак на сучасному етапі вчені не можуть чітко розмежувати типи корпоративної та організаційної культури, оскільки у кожного керівника є своє уявлення про те, як вибудовувати взаємини між членами команди, виходячи з кваліфікації та рівня знань співробітників, потенціалу робочої сили.

Слід зазначити, що різні типи корпоративної культури в динаміці історичного розвитку найчастіше існують паралельно, навіть в рамках одного господарюючого суб'єкта. Тенденції та передумови формування або використання тієї чи іншої культури залежать від специфіки роботи підприємства.

1.2. Структура та види корпоративної культури

Розмаїття існуючих визначень організаційної культури частково пояснюється тим, що часто не розрізняють різні рівні прояву культури. Ці рівні включають як конкретні зовнішні прояви, доступні людським органам чуття, так і фундаментальні ідеї, що знаходяться глибоко у підсвідомості (так звана сутність культури).

Варто зазначити, що одні визначають корпоративну культуру як систему взаємовідносин, які компанія встановлює зі своїм внутрішнім і зовнішнім середовищем. Інші визначають її як сукупність безперервних заходів, які визначають ідеологію (концепцію) компанії по відношенню як до ринку (клієнтів, постачальників і конкурентів), так і до своїх співробітників. Однак, в принципі, існує два типи корпоративної культури: одна свідомо створюється компанією (в особі керівництва), а інша - спонтанно створюється працівниками [2].

Структура корпоративної культури складається з 2 рівнів: кінцевих результатів і цінностей. Перший рівень (артефакт) - це зовнішній вигляд будівлі, офісу та інших приміщень, в яких розташована організація. Форма одягу, стиль організації-зовнішній вигляд співробітників, включаючи

логотипи, символи, документи та їх використання в оформленні робочого місця. Документи (слогани, плакати, прапори, значки, емблеми). Важливим аспектом дизайну є фотографії старих приміщень, майстерень і колишніх працівників, все це свідчить про наслідування традиціям організації. Артефакти представляють те, що втілює духовні цінності організації та відрізняє одну організацію від іншої.

2-й рівень (цінність) - це компоненти, кожен з яких може бути закріплений в документах організації [15].

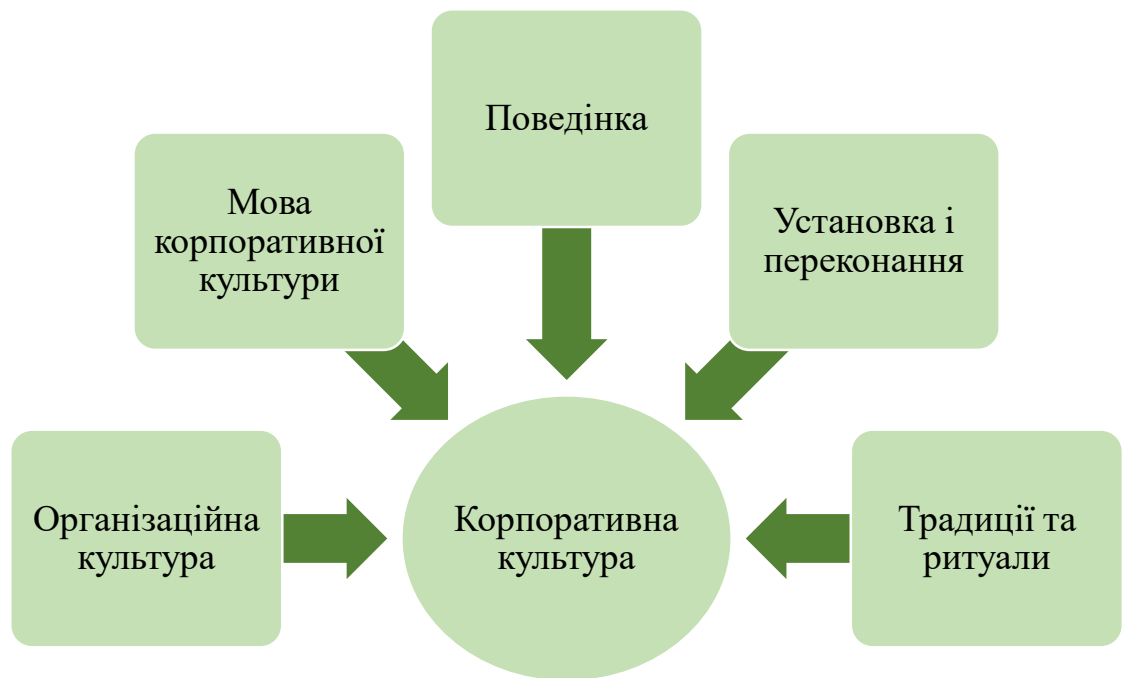


Рис. 1.1 Структура корпоративної культури підприємства (організації, установи, закладу)

Джерело [2]

Корпоративна культура організації (компанії, установи чи організації) тісно пов'язана з управлінням людськими ресурсами. Тому всі управлінські функції пов'язані із завданням корпоративної культури, тобто наданням працівникам важливої, повної та актуальної інформації про заплановану діяльність, стратегію та місію організації.

У сучасному світі не існує єдиної методики для успішного розвитку та побудови сильної організаційної культури, це комплексний процес. Важливим

аспектом організаційної культури є заохочення працівників до змін.

Дослідник корпоративної культури, Е. Шейн використовує метод клінічних досліджень. Він стверджує, що він допомагає визначити глибину сприйняття працівниками ролі команди і самої організації, як показано на рис.

1.2.

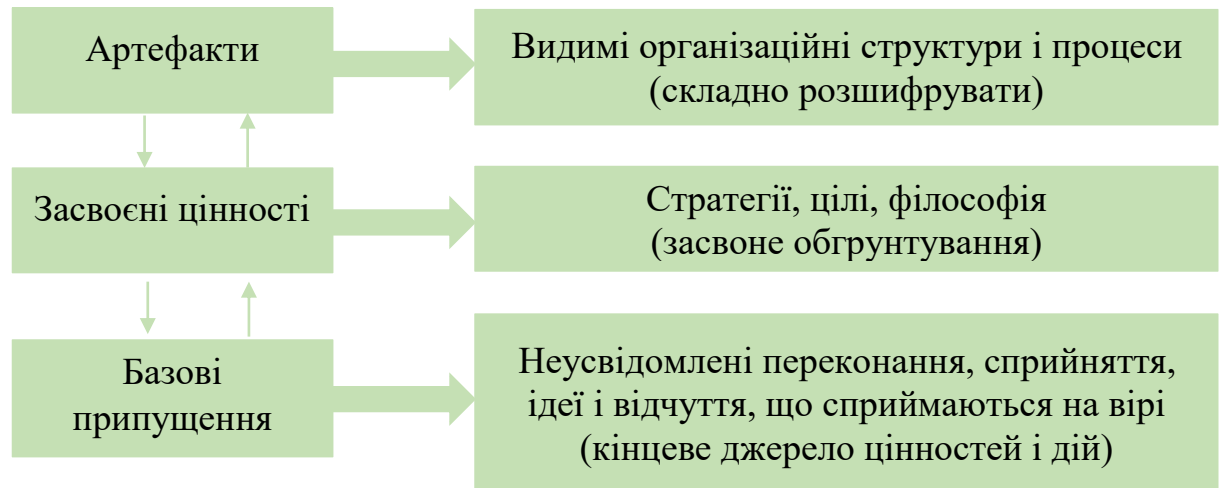


Рис. 1.2. Еталон формування корпоративної культури компанії за моделлю Е. Шейна

Джерело [41]

Ієрархія корпоративної культури - це рівень і ступінь, на якому формується культура. Ця культура пов'язана з глобальною культурою людства, тобто релігією, ідеологією тощо. Е. Шейн поділяє рівні корпоративної культури на три:

1. Поверхневий рівень («артефакти» - створені людиною), зовнішні прояви корпоративної культури (мова, етикет, архітектура будівель і споруд, комунікація, одяг тощо). Цей рівень сприймається органами чуття людей;

2. Глибинний рівень - «засвоєні цінності», він характеризує цінності, цілі, філософію та стратегії організації і належить до морально-етичної категорії. Цей рівень залежить від мотивації людей. Цінності, задекларовані та задокументовані керівниками;

3. На більш глибокому рівні - «базові припущення», переконання, віра, поведінка та методи прийняття рішень. Цей рівень не обмежує свободу вибору

людей, але показує поведінку людей [39].

Місія організації передбачає основне призначення організації в суспільстві, сенс її функцій. Тип місії: універсальна мета, головна стратегічна мета, самовдосконалення, Національна ідея. Основні цілі існування організації вирішуються колективною свідомістю, що встановлює орієнтири для моделей поведінки у відносинах між працівниками, об'єктами інтересів організації і мобілізує на досягнення корпоративних цілей, які визначають важливість діяльності організації в соціальному аспекті. Місія включає в себе: а) ідеологію або основні принципи діяльності організації і б) імідж - образ, який організація створює і підтримує для зовнішнього середовища.

Організація має свою історію, іноді міфи та легенди про її створення та розвиток з перших днів до теперішнього часу. Точно знаючи, що співробітники знають про її розвиток, які історії найбільш поширені, можна визначити, які цінності підтримуються цими історіями і чому ці цінності є домінуючими. Ритуали і традиції зазвичай виражаються в святкуванні будь-яких подій. Їх загальна особливість полягає в тому, що вони наповнюють життя людей в сенсі залученості в робочі групи, професії і суспільство в цілому. Організаційні свята підкреслюють нормативні та ціннісні фактори, які діють в інший час. Він наділений стабільністю в рамках встановлених норм і установок, здатністю вносити свій внесок у підтримку незмінності суспільного життя. Сенс свята в тому, щоб підкреслити, що саме "себе" ми святкуємо разом. Свято-це форма спільної діяльності людини і, мабуть, перш за все, момент життя, в який людина відчуває єдність і спільність з оточуючими його людьми. Корпоративні свята, як і свята праці, є ефективним засобом впливу на людину, оскільки вони залучають людей до культурних цінностей і досягнень (трудового життя). "Відновлюючи" зв'язки з громадськістю, свята і цінності і нагадуючи про важливість пов'язаних з ними подій, це служить потужним механізмом передачі культурних традицій від одного покоління працівників до іншого, дозволяючи людям самоідентифікувати себе з організацією та її персоналом [5].

Звичайно, корпоративна культура виникає спонтанно "знизу" і передається" з вуст в уста « через особисті приклади і усні настанови літніх людей. Найбільший внесок вносять найбільш харизматичні особистості. Саме їхні звички та правила поведінки починають копіювати інші співробітники, навіть якщо вони цього не усвідомлюють.

Природно, якщо організацію очолює сильний харизматичний лідер, він буде надавати основний вплив на формування корпоративної культури. І корпоративна культура починає працювати на свого творця.

Види корпоративної культури

«Культура влади» – У цій культурі організації особливу роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності. Серед джерел влади чільне місце належить ресурсу, що знаходиться в розпорядженні конкретного лідера. Організації з такою культурою, як правило, мають тверду ієрархію. Набір персоналу і просування по службі за рівнями ієрархічної градації здійснюється досить часто відповідно до стандартів особистої відданості. Приклади культури влади часто зустрічаються на підприємствах, що займаються організацією малого та середнього бізнесу, нерухомістю, торгівлею та фінансами. Таку структуру найкраще представити у вигляді павутини. Це залежить від центрального джерела енергії, енергія виходить з центру і поширюється у вигляді центральної хвилі.

Контроль здійснюється централізовано через людину, обрану для цієї мети, з урахуванням ряду правил і методик, а також невеликої кількості бюрократії. Проблема вирішується не на процедурній або частково логічній основі, а в першу чергу на основі балансу впливу [42].

Організації з такою культурою здатні швидко реагувати на події, але в значній мірі покладаються на рішення, прийняті співробітниками центру. Вони прагнуть залучити людей, схильних до політики, які прагнуть до влади, схильних до ризику і тих, хто низько цінує безпеку. Сила ресурсів є основою влади в цій культурі, зосередженої на декількох елементах влади особистості. Щоб відповідати культурі влади, працівники повинні бути націлені на владу

(владні повноваження), цікавитися політикою і не боятися ризикувати в небезпечних ситуаціях. Він повинен бути впевнений у собі, а не в інших членах команди, але при цьому орієнтований на результат і мати достатню «товстошкіру», щоб витримати серйозну конкуренцію.

«Рольова культура» – Для нього характерно чітке функціональний розподіл ролей і спеціалізація сайту. Даний тип організації функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинно забезпечувати її ефективність.

Головним джерелом влади є не особисті якості, а положення в ієрархії. Така організація може нормально функціонувати в стабільному середовищі. Уособленням рольової культури є класична, планова організація (більш відома як бюрократія), яка може бути виражена у формі храму. Цей тип організації характеризується суворими функціональними та професійними підрозділами, такими як фінансовий відділ та відділ продажів (його підрозділи), які координуються вузькою ланкою управління зверху.

Діяльність функціональної сфери та її взаємодія регулюються відповідно до визначених правил і процедур, які визначають поділ роботи і повноважень, методи комунікації та вирішення спорів між функціональними сферами. У рольовій культурі основним джерелом влади є службове становище. Для виконання цієї ролі вибирається людина, до сили особистості ставляться нехвально, а сила фахівця оцінюється тільки на належному рівні. Вплив регулюється правилами та процедурами. Ефективність цієї культури залежить не від особистості, а від раціонального розподілу роботи і обов'язків [43].

Організації такого типу можуть нормально функціонувати на стабільному ринку, в передбачуваному, контрольованому і стабільному середовищі, а також в середовищі з тривалим терміном служби продукції. Навпаки, рольова культура погано адаптується до змін, не «розпізнає» їх необхідність і реагує повільно. Організації, засновані на розподілі ролей, дійшли висновку, що стабільність виробництва важливіша за гнучкість, а

технічні можливості та глибина знань важливіші за витрати на впровадження та підтримку нових продуктів.

Рольова культура підходить керівникам, які цінують безпеку та передбачуваність, тим, хто хоче досягти своїх цілей, граючи певну роль, а не роблячи видатний особистий внесок, і тим, кого цікавить здатність професійно застосовувати загальноприйняті методології, а не кінцевий результат.

«Культура завдання» – Цей тип культури в основному зосереджений на вирішенні проблем та реалізації проектів. Ефективність організації з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом її співробітників і груповим ефектом співпраці. Високим авторитетом в таких організаціях користуються ті, хто на той момент були фахівцями в основній сфері діяльності і володіли максимальним обсягом інформації. Така культура ефективна, коли вимоги ринкової кон'юнктури є визначальними в діяльності організації [42].

Ця культура орієнтована на проекти або роботу, її структуру найкраще представити у вигляді сітки, деякі нитки товщі і міцніше інших, а влада і вплив знаходяться на перетині цієї сітки, в вузлах. Організація з» матричною структурою «є прикладом культури виконання завдань. Основною метою цієї культури є швидке виконання роботи.

Організації з такою культурою намагаються об'єднати потрібні ресурси і потрібних співробітників на потрібному рівні, щоб дати їм можливість успішно виконувати свою роботу. Культура виконання завдань залежить від здатності команди підвищувати ефективність роботи і поєднувати особисті цілі співробітників з цілями організації. Це командна культура, де результати команд важливіші за відмінності в індивідуальних цілях, позиціях та стилях. Вплив ґрунтується не на силі або положенні людини, а на силі фахівця, експерта. Вплив тут ширше, ніж у інших видів корпоративної культури.

Культура виконання завдання добре адаптується. Група, проектна група або спеціальний комітет можуть бути створені з певною метою і можуть бути перетворені, розформовані або скасовані. В ідеалі кожна група містить усі

елементи, необхідні для прийняття рішень, щоб організація могла швидко реагувати. Люди вважають, що ця культура базується на взаємній повазі, високій автономії, оцінці роботи, орієнтованої на результати, та простих робочих стосунках у групі, заснованих не на віці чи статусі, а на компетентності [42].

Таким чином, культура вирішення завдань підходить для тих випадків, коли термін служби продукту невеликий, а швидкість реакції важлива. Ці переваги зводяться нанівець складністю управління великою мобільною організацією, складністю, пов'язаною зі створенням розумної структури, і складністю досягнення професіоналізму.

«Культура особистості» – Організації з такою культурою об'єднують людей, щоб вони могли досягати своїх цілей, а не вирішувати завдання. Влада заснована на близькості до ресурсів, професіоналізмі та вмінні вести переговори. Влада і контроль - це природа координації [26].

Цей тип культури незвичайний. Це не скрізь, але багато людей дотримуються деяких його принципів. У цій культурі особистість знаходиться в центрі, і якщо є структура чи організація, то вона існує лише для того, щоб служити, допомагати та просувати власні інтереси без будь-якої конкретної мети.

Цю культуру найкраще представити у вигляді бджолиного рою або зоряної галактики». Оскільки організації, як правило, мають якусь корпоративну мету, яка переважає особисті цілі учасників організації, очевидно, що в деяких організаціях існує така культура, крім того, в цій культурі неможлива навіть ієрархія керівництва або керівний склад, крім як за взаємною згодою. Організація підпорядковується людині, і своїм існуванням зобов'язана цій людині. Людина може залишити цю організацію, але організація рідко має владу «вигнати» людину. Вплив розподіляється рівномірно, і при необхідності основою влади є, звичайно ж, сила фахівця: людина робить те, що він вміє робити добре, тому до нього прислухаються.

Коаліція юридичних фірм, архітекторів та невеликих консалтингових фірм часто зосереджується на «індивідуальності». Кооперативи можуть прагнути до культури особистості в організованій формі, але в міру свого розвитку вони в кращому випадку стають культурою праці, але набагато частіше вони стають культурою ролі або культурою влади [21].

Організації з індивідуальною культурою зустрічаються рідко, але часто можна зустріти людей, які віддають перевагу особистим інтересам і відповідають цьому типу культури, але працюють у більш типових організаціях (консультанти в лікарнях, архітектори місцевих рад). Вони не дуже лояльні до своєї організації і розглядають її як місце, де можна вести свій бізнес з певною вигодою для роботодавця. З такою особистістю нелегко впоратися. Будучи експертами, вони можуть легко знайти іншу роботу; влада посади, не підкріплена ресурсами, не працює. Ці люди не визнають владу професіоналів і не підкоряються силі примусу. Залишається тільки сила особистості, але на таких людей, як правило, важко вплинути. Крім того, на них зазвичай не впливають групові норми та стосунки з колегами, які можуть придушити особисті амбіції.

Крім іншого, в організаціях можна виділити домінуючі культури та субкультури. Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, які приймаються більшістю членів організації. Це макропідхід до культури, що виражає відмітну характеристику організації.

Субкультури одержують розвиток у великих організаціях і відбивають загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їхнього вирішення. Вони розвиваються географічно або за окремими підрозділами, вертикально або горизонтально [36].

1.3. Методи формування та впровадження корпоративної культури

Основою сталого розвитку організації в майбутньому є визначення її концепцій, принципів побудови і формування корпоративної культури, що забезпечує вихідну основу. На сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин загальновизнано, що найбільш успішні та ефективні організації мають власну корпоративну культуру, яка є інструментом контролю, формує атмосферу, Що дає можливість виділити організацію серед інших учасників ринку, зміцнює соціальну стабільність і формує ставлення і поведінку співробітників.

Формування корпоративної культури має ґрунтуватися на певних принципах. Під принципами корпоративної культури прийнято розуміти базову відправну точку, що визначає її формування і розвиток. Побудова корпоративної культури на основі науково розроблених і практично апробованих принципів сприяє підвищенню її ефективності та результативності. Принципи формування корпоративної культури визначаються підприємством самостійно на основі конкретної місії, цінностей і бачення, але в цілому принципи зазвичай діляться на загальні і специфічні.

Кожна організаційна культура формується за допомогою набору методів і принципів, які спрямовують її подальший розвиток на державних підприємствах. Методам формування культури зазвичай приділяється велика увага, оскільки саме початковий розвиток корпоративної культури визначає, чи потрібно змінювати цінності та принципи корпоративної культури. Як свідчить досвід науковців, діяльність державних підприємств є набагато успішнішою, коли корпоративна культура розвивається поступово і має можливість набувати нових рис та відмінностей.

Методологічну основу формування корпоративної культури складають чотири загальні методи: метод прозорості, системний метод, апіорний метод та метод загальності [12]. Розглянемо кожен метод окремо (рис. 1.3).

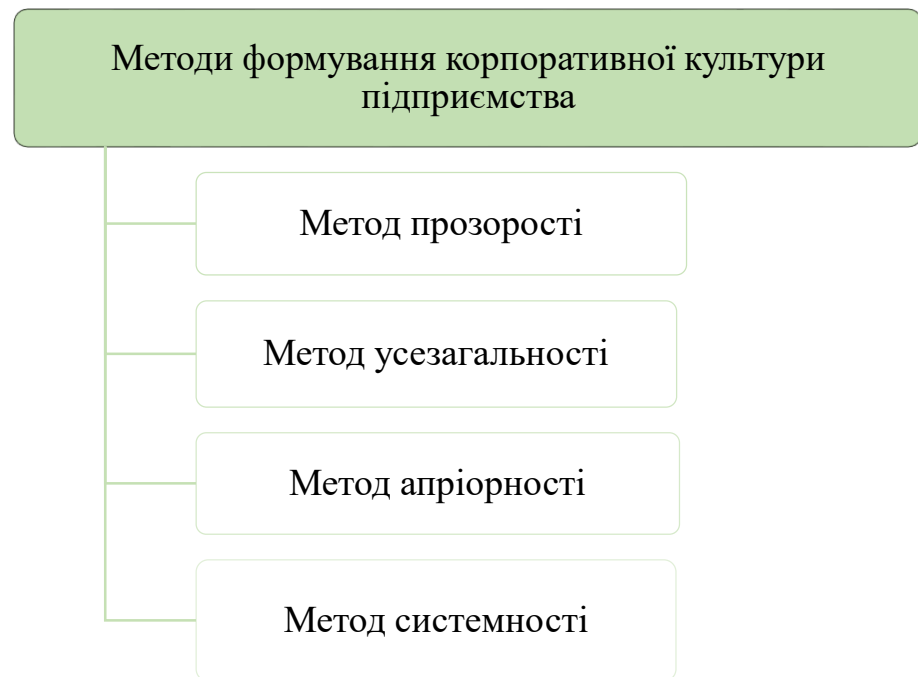


Рис. 1.3. Структурно-логічна схема формування корпоративної культури підприємства

Джерело [12]

Метод прозорості - це спосіб формування корпоративної культури, який передбачає єдине трактування норм і правил поведінки, обов'язкових для всіх членів колективу. Метод прозорості виключає внутрішні подвійні стандарти і базується на принципах відкритості та прозорості.

Метод системності – це метод формування корпоративної культури, який ґрунтується на принципі, що всі елементи взаємопов'язані між собою і зникнення будь-якого з них означає руйнування сформованої системи. Системний метод характеризується тісними зв'язками між елементами структури корпоративної культури, що гарантує єдність бачення та єдиний напрямок і бачення подальшого розвитку підприємства. Цей метод також передбачає існування єдиної системи правил, законів і принципів у межах державних підприємств.

Метод апріорності – це метод формування культури компанії на основі встановлених принципів корпоративних цінностей і цілей, без необхідності доводити їхню корпоративну значимість і не викликаючи жодних підозр.

Метод усезагальності – це метод Сформованість культури компанії відображає ступінь обізнаності працівників про культуру компанії, ступінь розвитку корпоративної культури та ступінь її поширення серед працівників. Іншими словами, цей метод показує, якою мірою корпоративна культура компанії впливає на її співробітників і які наслідки це має для ділової активності та кінцевих результатів.

Окрім основних методів, що лежать в основі корпоративної культури, існує також низка принципів, які підтримують формування культури.

Основними загальними принципами формування корпоративної культури є [37]:

- принцип діалектичного поєднання інтелектуального та соціально-економічного розвитку організації, що передбачає забезпечення економічного достатку та інтелектуального розвитку усіх працівників;
- принцип всеохопленості та системності, що забезпечує охоплення усіх працівників та усіх структурних підрозділів підприємства корпоративною культурою;
- принцип корисності спрямований на забезпечення формування корисного ефекти у від впровадження корпоративної культури;
- принцип постійного удосконалення, що передбачає еволюційність розвитку організації;
- принцип координації, орієнтований на узгодження діяльності структурних підрозділів та працівників організації;
- принцип обов'язковості, що передбачає можливість встановлення контролю з боку керівництва організації за порядком дотримання вимог корпоративної культури;
- принцип винагороди передбачає забезпечення справедливої винагороди усім працівникам, що дотримуються корпоративної культури;
- принцип відповідності чинному законодавству.

До спеціальних принципів корпоративної культури віднесено: принцип чіткості; принцип узгодженості та відповідності цілей; принцип вільного

прояву; принцип особистісно-орієнтованого менеджменту; принцип еталону; принцип стосунків «керівництво – працівник».

Моделі корпоративної культури, на яких слід орієнтуватися при її формуванні та зміні:

1) Модель Д. Денісон. У 1990 році Д.Денісон представив модель, в якій організаційна культура може бути описана з використанням 4 основних аспектів: місії, адаптивності, участі та послідовності. Кожен з цих аспектів може бути описаний з використанням додаткових аспектів:

Місія-це стратегічний напрямок і намір; мета, призначення і бачення.

Адаптивність як здатність до змін; орієнтація на клієнта; здатність організації до навчання.

Участь як розширення прав і можливостей; орієнтація на командну роботу; нарощування потенціалу. У своєму дослідженні Денісон також використовував шкалу конкуруючих цінностей: він порівнював гнучкість і стабільність, зовнішню орієнтацію і внутрішню орієнтацію.

Ця модель являє собою набір параметрів організаційної культури, який заслуговує на увагу для поглибленого дослідження, оскільки багато компаній дійсно добре використовують цю модель [40].

2) Модель корпоративної культури Діла-Кеннеді. Модель корпоративної культури визначає ключові цінності, що формуються під час розвитку компанії та сприяють її виживанню. Основні цінності моделі відображають загальноприйняті позитивні риси поведінки співробітників. Важливу роль відіграють ритуали та обряди, які включають колективні заходи, такі як спільні кави-паузи або обіди, а також заохочення за хорошу роботу. Ці ритуали стають стійкими шаблонами поведінки, що часто породжують героїв і міфи.

Герої — це рольові моделі, яким наслідують інші співробітники. Ними можуть бути як керівники та засновники бізнесу, так і успішні колеги. Зовнішній рівень моделі складається з символів та артефактів, які включають корпоративний сленг, фірмовий стиль і зовнішні атрибути, такі як одяг [40].

Модель Діла-Кеннеді, хоча й має схожі аспекти з моделлю Е. Шейна, пропонує цікаву концепцію і заслуговує на детальне вивчення. Вона виділяє більше рівнів або проявів корпоративної культури, що додає глибини її розумінню.

3) Модель О'Рейлі, Чатмана і Колдуелла. У 1991 р фахівці в області теорії організацій Ч. О'Рейлі, Дж. Чатман і Д. Колдуелл представили модель корпоративної культури, яку характеризують сім вимірювань [45]:

1. Інноваційність і готовність ризикувати
2. Стабільність
3. Повага до людей
4. Орієнтація на результат
5. Увага до деталей
6. Орієнтація на команду
7. Агресивність

На основі цієї моделі для будь-якої організаційної культури складаються індивідуальні профілі з 7 шкалами, за допомогою яких можна діагностувати наявність певних параметрів в існуючій культурі організації.

Крім того, профілі використовуються для визначення того, чи підходить конкретний працівник організації та наскільки добре він вписується в існуючу корпоративну культуру. Такий підхід виглядає досить суперечливим, оскільки ці параметри можуть варіюватися від організації до організації.

4) Моделі корпоративних культур по Дж. Зонненфельду. Дж. Зонненфельд в своїй відомій книзі «The Hero's Farewell: What Happens when CEOs Retire» (Oxford University Press, 1988) представив чотири типи організаційних культур: бейсбольні команди, клуби, академії та фортеці [45].

- *Культура «Бейсбольна команда»*. Співробітники мають велику свободу дій і користуються великим попитом як професіонали, які знають свою справу і можуть легко знайти роботу в іншому місці.

Така культура існує в швидко розвиваються компаніях, що працюють в сферах, пов'язаних з підвищеним ризиком діяльності, таких як інвестиційні та

банківські послуги, реклама. Це характерно для компаній, що працюють на швидко мінливих ринках, і вимагає від співробітників прояву ініціативи та креативності (наприклад, ІТ-сфера).

- *»Академічна культура»*. В організаціях з такою культурою співробітники, як правило, мають високу кваліфікацію, дотримуються правил роботи в компанії якомога довше, завдяки стабільним умовам праці, кар'єрному зростанню стабільні умови праці сприяють сталому розвитку навичок і професійному зростанню співробітників. Прикладами таких організацій є освітні установи, великі компанії, що працюють у відносно стабільних умовах (наприклад Coca-Cola).

- *Культура «клубу»*. У співробітників виникає почуття приналежності до групи, лояльності до керівництва і прихильності загальній системі цінностей організації. Зазвичай на таких підприємствах співробітники починають працювати з найнижчих посад, працюють тривалий час і поступово піднімаються по службових сходах. У таких формах цінується досвід роботи. Наприклад, військові установи, деякі юридичні та консалтингові компанії, тобто організації, які ведуть роботу в досить стабільній ринковій ніші.

- *»Культура «фортеці»*. Компанії з таким типом культури часто відчують проблеми з організацією через зміни факторів зовнішнього середовища, які часто тягнуть за собою зміни вимог до обов'язків і навичок співробітників. До таких компаній належать ті, які втратили свої позиції на ринку і змушені вживати антикризових заходів. Прикладами таких організацій можуть бути великі автомобільні компанії, кредитні та фінансові установи.

Короткі характеристики типів культур, запропонованих Дж. Зонненфельдом, представлені в табл. 1.1

Таблиця 1.1.

Види корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом

Вид корпоративної культури	Характеристика
«Бейсбольна команда»	Працівники відчують себе вільними, здатними з легкістю знайти роботу в іншому місці
«Культура клубу»	Персонал досить відданий і спрацьований. Виділяється ефективною командною роботою.
«Академічна культура»	Стабільні умови роботи дозволяють співробітникам удосконалювати свої знання і навички. Передбачає поступовий кар'єрний ріст співробітників всередині компанії.
«Культура фортеці»	Працівники не впевнені в своєму майбутньому в компанії, проте існують великі можливості кар'єрного росту для тих з них, у кого є спеціальні навички.

Джерело [22]

Кожна компанія має свої особисті цінності та цілі, тож існує безліч способів для розвитку корпоративної культури, що адаптуються до компанії.

Висновок до першого розділу

Корпоративна культура підприємства являє собою складне і багатогранне явище, яке формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вона складається з двох основних рівнів: артефактів та цінностей. Артефакти включають матеріальні прояви, такі як зовнішній вигляд будівель і символіка, тоді як цінності охоплюють місію, ідеологію, історію та ритуали компанії.

Типи корпоративної культури можуть бути різними, включаючи культуру влади, рольову культуру, культуру завдання та культуру особистості.

Вони виражаються через домінуючу культуру та субкультури, які виникають у великих організаціях. Успішне формування корпоративної культури є основою сталого розвитку організації і включає загальні та специфічні принципи, адаптовані до місії та цінностей підприємства.

Існує багато моделей корпоративної культури, таких як моделі Д. Денісона, Діла-Кеннеді, О'Рейлі, Чатмана і Колдуелла, а також Дж. Зонненфельда, що пропонують різні підходи до її опису та розвитку. Кожна компанія має унікальні цінності та цілі, тому розвиток корпоративної культури повинен відповідати конкретним потребам організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «Приватбанк», зареєстрований 19 травня 1992 року, є найбільшим державним банком України за розміром активів та лідером українського ринку роздрібних банківських послуг [9]. Орієнтований на обслуговування індивідуальних та корпоративних клієнтів усіх форм власності, банк входить до складу системного банку України та має один з найбільших капіталів і чистих активів.

АТ КБ «Приватбанк» є універсальним банком, орієнтованим на роздрібний сектор та активно просуває послуги для малого та середнього бізнесу. Банк працює на підставі банківської ліцензії, виданої Національним банком України (НБУ) з березня 1992 року; станом на 31 грудня 2022 року банк має вісім філій та 1 200 операційних відділень в Україні та одну філію на Кіпрі (31 грудня 2021 року: 20 філій та 1 475 операційних відділень в Україні та 1 філія на Кіпрі).

АТ КБ «Приватбанк» був зареєстрований як комерційний банк у 1992 році як товариство з обмеженою відповідальністю та реорганізований у закрите акціонерне товариство у 2000 році; у 2009 році банк змінив організаційно-правову форму на публічне акціонерне товариство.

З моменту заснування і до 2016 року банк входив до складу фінансово-промислової групи «Приват» українських олігархів Ігоря Коломойського та Геннадія Боголюбова. 18 грудня 2016 року банк був націоналізований через проблеми з платоспроможністю.

18 грудня 2016 року Фонд гарантування вкладів фізичних осіб призначив тимчасового адміністратора для управління діяльністю Приватбанку після рішення Національного банку України про віднесення

банку до категорії неплатоспроможних. Того ж дня Уряд через Міністерство фінансів України прийняв рішення стати єдиним акціонером банку [9].

Відтоді банк на 100% належить державі. Після націоналізації до статутного капіталу банку були влиті кошти з державного бюджету України для підтримки платоспроможності, що призвело до збитків у розмірі 135 млрд грн у 2016 році (61,5% загальних активів на кінець року). Наступного року вливання продовжилися в менших масштабах, а збитки у 2017 році склали майже 23 мільярди гривень.

Єдиним акціонером Банку, якому належить 100% акцій, є держава в особі Кабінету Міністрів України (місцезнаходження: 01008, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 12/2). Держава в особі Міністерства фінансів України набула права власності на 100% акцій Банку 21 грудня 2016 року відповідно до статті 41.1 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» [1] та згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 «Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи». З 30.04.2019 власником Банку є держава в особі Кабінету Міністрів. Статутний капітал банку становить 206 059 743 960,00 гривень та поділений на 735 927 657 простих іменних акцій номінальною вартістю 280 (двісті вісімдесят) гривень кожна.

Органами управління Банку є:

- 1) Акціонер або Вищий орган, сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера;
- 2) Наглядова рада Банку, яка забезпечує стратегічне керівництво діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління Банку та захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом.

Постійними комітетами Наглядової ради є:

- Комітет з питань аудиту;
- Комітет з питань ризиків;
- Комітет з питань корпоративного управління, винагород та

призначень;

- Комітет з питань технологій, даних та інновацій;
- Комітет з питань стратегії і трансформації.

Порядок створення та функціонування Наглядової ради, вимоги до її членів та перелік питань, що належать до компетенції Наглядової ради, визначаються Статутом Банку, Положенням про Наглядову раду та відповідними Регламентами Наглядової ради.

3) Правління Банку, яке здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Вищому органу [1].

Наглядова рада затвердила зміни до організаційної структури Банку у 2022 році (рис.2.1).

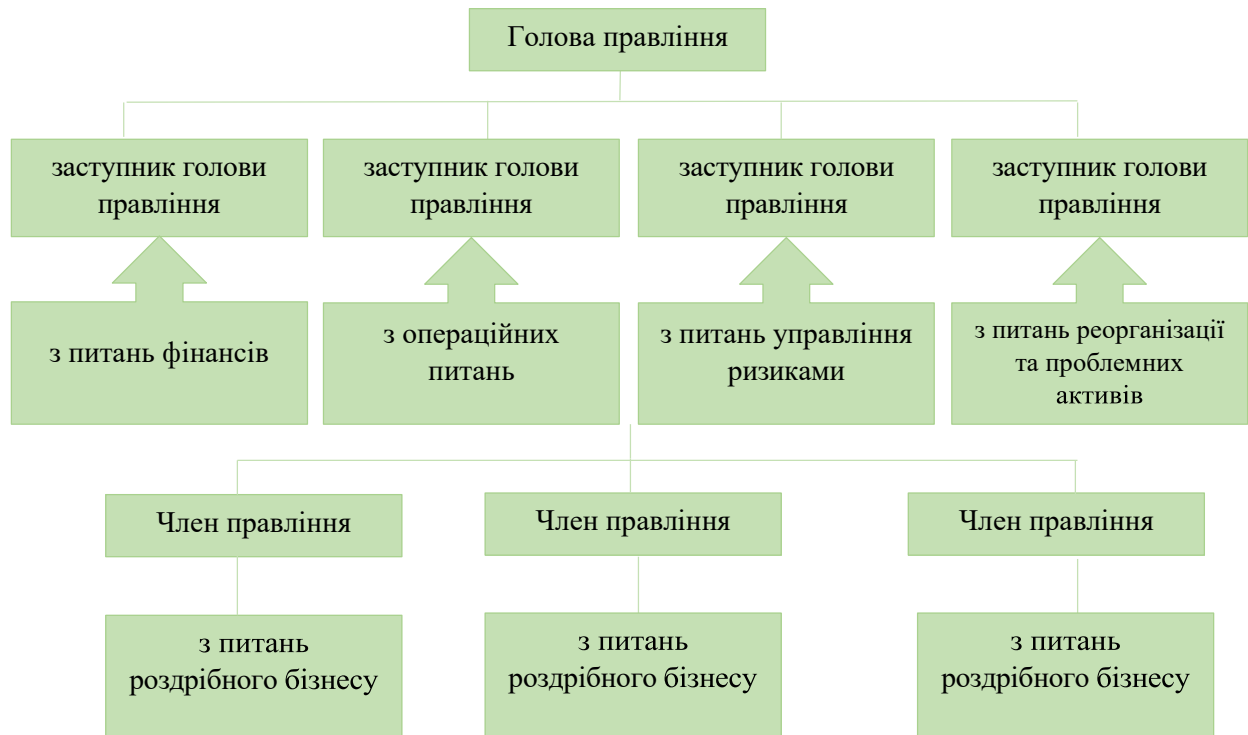


Рис. 2.1 – Склад Правління АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело [9]

З метою забезпечення більшої ефективності роботи Правління у Банку створено такі комітети:

- Бюджетний комітет;
- Комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки;
- Комітет з питань управління активами та пасивами;

- Трансформаційний комітет;
- Комітет з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки;
- Кредитний комітет;
- Маркетинговий та PR-комітет;
- Комітет з питань продуктів та тарифів;
- Тендерний комітет;
- Технологічний комітет;
- Комітет з питань управління непрацюючими активами [9].

Рада директорів може створювати інші комітети з урахуванням розміру активів Банку, характеру та обсягу діяльності Банку, характеру та обсягу банківських та інших фінансових послуг, профілю ризику та системної важливості Банку.

Компетенція, структура, порядок роботи, права, обов'язки та відповідальність комітетів визначається Положеннями про відповідний комітет, які затверджує Правління Банку.

Банк має постійно діючий відділ внутрішнього аудиту, підзвітний Наглядовій раді, який незалежно оцінює ефективність першої та другої ліній захисту та ефективність загальної системи внутрішнього контролю Банку.

До складу системи банку входять:

- Головний офіс, розташований у м. Києві;
- Регіональні підрозділи, розташовані в усіх регіонах України, а також за її межами.

Організаційна структура управління (ОСУ) Банку повністю відповідає сучасним принципам формування ОСУ.

Основним документом для формування та актуалізації ОСУ банку є Положення про організаційну структуру системи Банку.

ОСУ Банку складається з трьох ключових елементів:

- Ланка (підрозділи та посади);
- Рівень (сукупність підрозділів і посад однорідних за своєю

компетентності);

- Зв'язок (відбиває взаємодію різних підрозділів і посад).
- Підрозділ – це відособлена за певними ознаками частину банку.
- Залежно від ступеня та розміру адміністративної, юридичної, економічної та операційної незалежності, центральний апарат банку поділяється на незалежні бізнес-підрозділи (НБП), що належать до чотирьох організаційних рівнів:

- 1) Вищий (ведучий) – Головний офіс;
- 2) Верхній рівень – Головні регіональні управління, Регіональні управління, Обласні регіональні управління, самостійні філії;
- 3) Середній рівень – філії, що входять до складу Головних регіональних управлінь;
- 4) Відділення та представництва.

Відділення банку надає своїм клієнтам наступні послуги:

- приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;
- Відкриття та обслуговування поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ і зарахування коштів з рахунків за допомогою платіжних інструментів;
- випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій;
- операції з валютними цінностями;
- кредитування;
- контроль за виконанням клієнтами банку касової дисципліни [9].

У 2022 році, незважаючи на воєнний стан, банк продовжив розвивати свою організаційну структуру відповідно до затвердженої стратегії розвитку банку: зміни в регіональній мережі (продовження передачі балансів відділень та клієнтів на баланс головного офісу), зміни в структурі головного офісу (створення нових посад в Правлінні, створення низки нових підрозділів, зміни

у внутрішній структурі та зміни в підпорядкованості деяких департаментів).

Він надає універсальні послуги широкому колу клієнтів і є лідером ринку в Україні в роздрібному секторі. Основу ресурсної бази Банку складають депозити фізичних осіб у національній валюті, значну частку також становлять кошти на поточних рахунках. Стратегічною метою Банку є покращення якості кредитного портфеля роздрібного бізнесу та МСБ. Банк має потужну торговельну платформу Приват24, яка ефективно обробляє операції за рахунками для всіх сегментів клієнтів та генерує високі комісійні доходи. Окрім онлайн-сервісів, банк має розгалужену мережу відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування, що охоплює всю країну (за винятком тимчасово окупованих територій).

Станом на 31 грудня 2022 року 83% відділень в обласних центрах та містах з населенням понад 300 000 осіб в Україні та 70% відділень у менших населених пунктах пройшли експертну оцінку на відповідність вимогам доступності згідно з ДБН В2.2-40:2018. Крім того, наразі в банку працюють люди з інвалідністю, що становить близько 4% від загальної кількості персоналу.

У 2022 році для підтримки населення та бізнесу у період війни Банк реалізував низку наступних заходів та програм:

- впровадили нові кредитні програми для фізичних осіб та бізнесу: Кредитні канікули, Вихід з кредитних канікул, Реструктуризація (довгострокова), «Платіж 2,5%» (короткострокова реструктуризація) та «Прощення частини боргу», що було високо оцінено суспільством та Банк здобув 1 місце у номінації «Найкраща кредитна підтримка населення під час війни» від «PaySpace Magazine Awards 2022»;

- Підтримка бізнесу була посилена завдяки новим та відновленим кредитним програмам, за якими було надано 23,86 млрд грн кредитів 19,8 тис. клієнтів. Як наслідок – АТ «ПриватБанк» піднявся на 5 позицій й зайняв 7-е місце по частці ринку кредитування бізнесу. Зокрема, портфель Агрокредитів збільшився в 4,4 рази з весни 2022 року (на кінець 2022 року 3-тє місце в

рейтингу НБУ за об'ємом кредитного портфелю Агро кредитів).

- термін дії картки автоматично продовжується на один рік, і клієнтам більше не потрібно подавати заявку на нову картку у відділеннях банку;
- реалізували оформлення нових та перевипуск діючих карток у Приват24;
- зменшили тарифи за переказ власних коштів з кредитних карток;
- скасував плату за поновлення рахунків та зняття готівки для волонтерів і встановив окремі, відповідні та сприятливі умови для надання послуг благодійним організаціям;
- після початку повномасштабної окупації розпочато розробку модернізованої цифрової картки «Підтримка, яка дозволяє клієнтам отримувати нові види виплат від держави: Виплати за вакцинацію від COVID-19, виплати громадянам, які втратили роботу внаслідок початку повномасштабної окупації, виплати внутрішньо переміщеним особам, виплати за військовими облігаціями.
- цифрові картки преміум-класу (без пластику) були розроблені та впроваджені на всіх рівнях для здійснення розрахунків картою, відкриття додаткових або нових рахунків та перевипуску карток без відвідування відділення;
- було запущено новий процес відеоконференцій для бізнесу, що дозволяє клієнтам подавати заявки на банківські послуги без відвідування відділення;
- вкладникам були запропоновані нові види вкладів та сервісів, а саме: спеціальний вклад для воєнних «Слава Героям», новий вклад «Капітал», можливість купувати іноземну валюту за вигідним курсом в еквіваленті до 100 тис. грн. щомісячно з подальшим розміщенням придбаної валюти на строкових депозитах;
- для підтримки безготівкових розрахунків з початку 2022 року активно впроваджуються термінальні додатки, що приймають оплату картками (понад 22 000 підключень за рік);

- Приват24 розробив низку інструментів для підтримки бізнесу. Зокрема, було впроваджено нові додатки та сервіси:

- застосунок «Каса» для надання послуги фіскалізації на POS-терміналах Банку;
- сервіс «Бюджет», вони можуть отримати актуальну інформацію про свої податкові борги/переплати в режимі онлайн, дані з податкової інспекції, де виникла заборгованість, і з автоматично введеною інформацією сформувати платіжку на сплату податку до бюджету та сплатити податок;
- сервіс «Інвойсинг» - для виставлення та оплати електронних рахунків-фактур юридичними особами та ФОП (B2B розрахунки);
- сервіс «Електронна звітність», який дозволяє ФОП складати і відправляти електронні звіти в державні органи в т.ч. цілодобово;
- застосунок «ПриватКамера» - підприємці, керівники та представники компаній можуть без відриву від роботи подати до банку необхідну інформацію про свій бізнес та заставу для отримання кредиту [9].

Серед програм збору коштів - власна програма Фонду ПриватБанку «Допомога лікарням та медичним закладам України». Крім того, АТ КБ «ПриватБанк» перерахував 81 830 000 гривень з власних коштів благодійним організаціям на підтримку Збройних Сил України та надання гуманітарної допомоги.

Банк також передав 318 автомобілів, у тому числі інкасаторські машини, для потреб Збройних сил України. Банк має понад 19 мільйонів активних роздрібних та корпоративних клієнтів, понад 1 000 відділень, 5 000 банкоматів та 10 000 терміналів самообслуговування ПриватБанку.

АТ КБ «ПриватБанк» є відповідальним роботодавцем та одним із найбільших платників податків у країні: У 2022 році частка АТ КБ «ПриватБанк» у роздрібному кредитному портфелі зросла з 26% до 32%, а підприємство отримало 23,8 млрд грн нових кредитів.

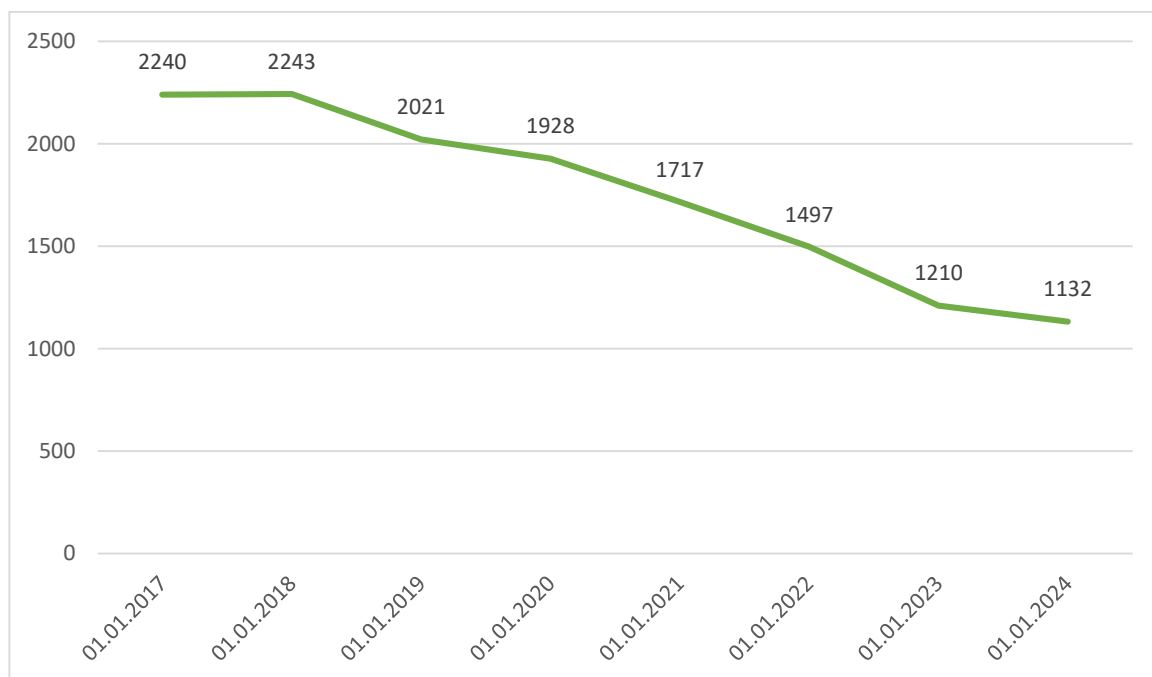


Рис. 2.1 – Динаміка кількості відділень АТ «ПриватБанк» протягом 01.01.2017 - 01.01.2024 рр.

Джерело [9]

Проаналізуємо рейтинги банку (табл. 2.1). Міжнародні рейтингові агентства продовжують уважніше та частіше стежити за розвитком подій в Україні під час війни та регулярно переглядають суверенний рейтинг країни та, відповідно, рейтинг банківської системи. У березні 2022 року, в розпал військового протистояння з росією, рейтингові агентства Fitch Ratings та Moody's переглянули суверенний рейтинг України та рейтинг Банку відповідно. В результаті довгостроковий рейтинг дефолту емітента в іноземній валюті Банку став «ССС-» (раніше «В»), а довгостроковий рейтинг депозитів у національній та іноземній валюті - «Саа2» (раніше «В3»).

У серпні Fitch Ratings підтвердило довгострокові рейтинги в іноземній та національній валюті чотирьох державних банків та трьох приватних банків, включаючи український ПриватБанк, на рівні «ССС-» та «ССС», відповідно. Fitch також знизило кредитні рейтинги шести банків до «сс» та ПриватБанку до «ссс», що відображає зростання суверенних ризиків та ризиків операційного середовища для кредитоспроможності банків. Зниження

рейтингів до рівня «сс» пов'язане зі зниженням кредитного рейтингу України через відтермінування виплат за єврооблігаціями.

Таблиця 2.1

Рейтинги АТ КБ «Приватбанк» станом на 01.09.2023 р.

Вид рейтингу	Показник
<i>Standard Rating</i>	
Довгостроковий рейтинг за національною шкалою	uaAA
Короткостроковий кредитний рейтинг	uaK1
Рейтинг депозитів	ua.1
<i>Fitch Ratings</i>	
Довгостроковий рейтинг за національною шкалою	AA (ukr)/Stable
Рейтинг стійкості	ccc-
Довгостроковий рейтинг РДЕ в іноземній валюті	CCC-
Довгостроковий рейтинг РДЕ в національній валюті	CCC
Короткостроковий рейтинг РДЕ в іноземній валюті	C
Рейтинг підтримки	WD
Рівень підтримки довгострокового РДЕ	WD
<i>Moody's (рейтинги визначаються на основі публічної інформації)</i>	
Базова оцінка кредитоспроможності (BCA)	ca
Скоригована базова оцінка кредитоспроможності (Adjusted BCA)	ca
Довгострокові депозити (іноземна валюта)	Caa3
Довгострокові депозити (національна валюта)	Caa3
Довгострокова оцінка ризику контрагента	Caa3(cr)
Довгостроковий рейтинг ризику контрагента (іноземна валюта)	Caa3
Довгостроковий рейтинг ризику контрагента (національна валюта)	Caa3

Джерело [9]

14 лютого 2023 року рейтингове агентство Moody's знизило кредитні рейтинги п'яти українських банків, у тому числі АТ «ПриватБанк», з «Caa3» до «Ca», слідом за зниженням рейтингу незабезпеченого боргу України з «Caa3» до «Ca». Moody's заявило, що зниження рейтингу пов'язане з впливом війни з росією, яка, ймовірно, створить довгострокові проблеми для економіки та фінансів України.

2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Для оцінки ефективності багатьох підсистем системи управління людськими ресурсами АТ КБ «ПриватБанк» слід проаналізувати продуктивність праці та кадрові переміщення.

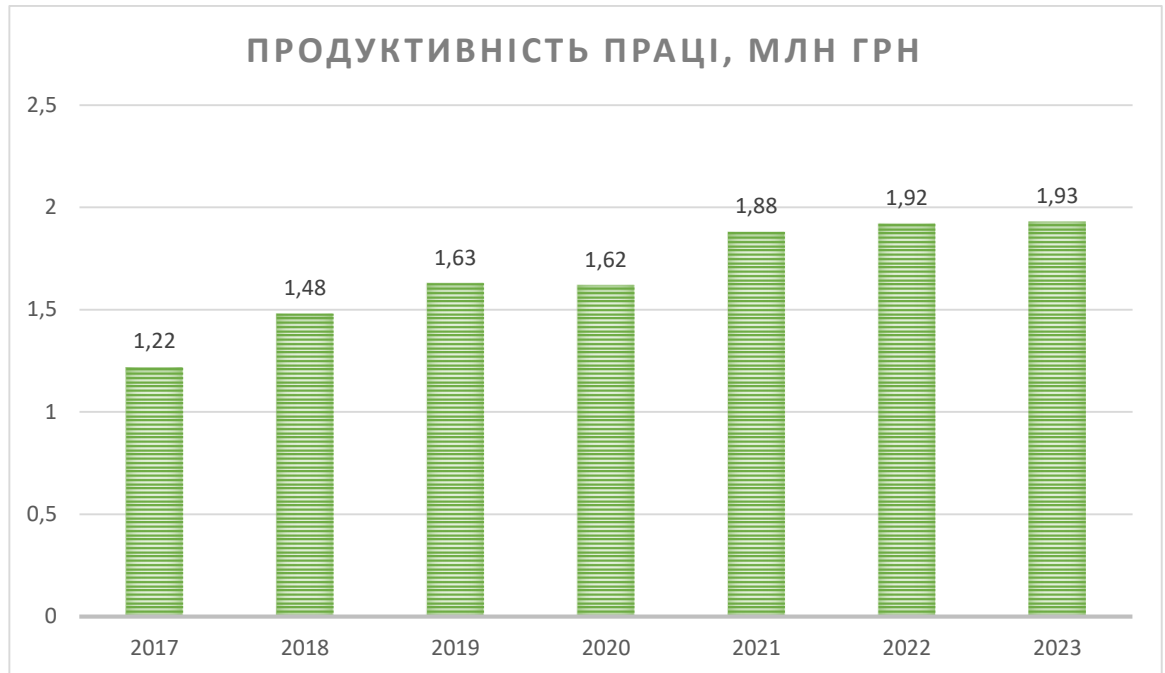


Рис. 2.2 – Продуктивність праці в АТ КБ «ПриватБанк», 2017-2023 рр.

Джерело [9]

Фінансово-економічний аналіз ключових показників діяльності Банку дозволяє виявити тенденції продуктивності праці працівників Банку в період 2017-2022 рр. (див. рис. 2.2). За аналізований період 2017-2023 років кількість працівників зменшилася на 5 900 осіб, що було зумовлено зовнішніми та внутрішніми факторами.

Така зміна була зумовлена реалізацією стратегії розвитку банку до 2024 року, яка передбачала скорочення персоналу банку та відділень у період 2018-2021 років, а також реструктуризацію деяких процесів обслуговування клієнтів. З початку 2022 року скорочення персоналу супроводжувалося зменшенням кількості співробітників у відділеннях банку на окупованих територіях. Втрата доступу пояснюється фізичним пошкодженням або

руйнуванням відділень, а також неможливістю перемістити 30% персоналу з відділень, закритих за програмою «переселення» [6].

Після початку війни в Україні ПриватБанк мав досягти запланованої кількості співробітників та відділень (15 500 співробітників та 1 250 відділень). У зв'язку з цими раптовими змінами банк був змушений незаплановано реорганізувати свою діяльність, навчати та розвивати персонал, щоб задовольнити свої потреби та забезпечити якісне обслуговування клієнтів.

Зіткнувшись зі збільшенням загальної кількості активних користувачів банку, персонал банку був змушений підвищувати ефективність власної діяльності, що пояснює тенденцію до зростання продуктивності праці в період з 2017 по 2022 рік.

З рисунку 2.2 видно, що з 2019 по 2020 рік крива тренду не є стабільною, оскільки спостерігається спад торговельно-економічної активності через девальвацію національної валюти внаслідок обмежень у міжнародній торгівлі та обмежень під час спалаху пандемії. Це свідчить про те, що зовнішні фактори мали негативний вплив у цей період.

Однак загальна тенденція продуктивності праці зросла на 700 тис. грн в абсолютному вираженні порівняно з 2017 роком, що свідчить про ефективну роботу організації після реструктуризації та підвищення кваліфікації персоналу.

Зростання показників продуктивності праці обумовлено постійним удосконаленням підсистеми управління персоналом банку, що пов'язано зі стратегією ефективного використання навичок працівників на кожному робочому місці. підсистема управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» зазнає впливу політичних, економічних, технологічних та епідеміологічних процесів. вона змінюється у відповідь на фактори політичного, економічного, технологічного та епідеміологічного впливу і забезпечує стабільну роботу банку. Ефективність цієї підсистеми наразі повністю задовольняє потребу банку у створенні резерву людських ресурсів.

Не менш важливим для оцінки ефективності підсистеми управління

персоналом є аналіз показників мобільності персоналу, особливо плинності кадрів.

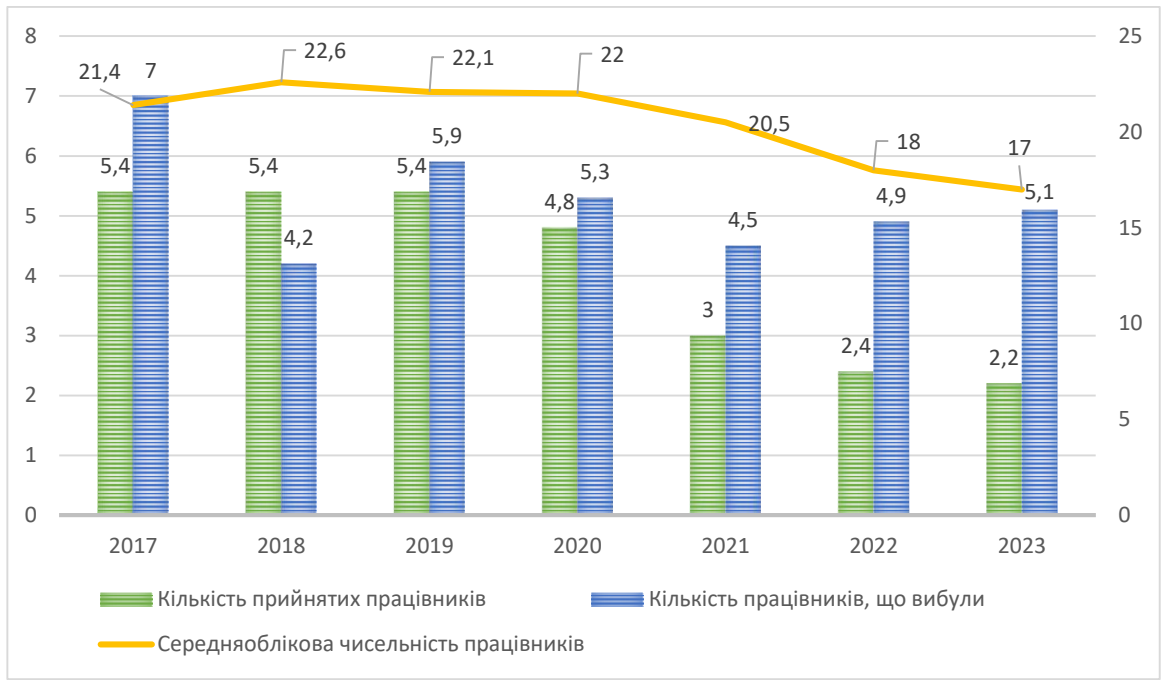


Рис. 2.3– Кадровий рух в АТ КБ «ПриватБанк», за період 2017-2023 рр., тис. чол.

Джерело [9]

З рис. 2.3 видно, що за аналізований період 2017-2023 рр. банк скоротив чисельність персоналу на 3 400 осіб. Динаміка змін є низхідною, що пояснюється впливом низки внутрішніх та зовнішніх факторів. Так, у 2017-2018 роках зростання середньооблікової кількості працівників було зумовлене націоналізацією банку, реструктуризацією системи управління ПриватБанку та розширенням користувацької бази; у 2018-2021 роках реалізація стратегії розвитку до 2024 року супроводжувалася стабільним зменшенням; у 2018 році завдяки діджиталізації бізнес-процесів та розширенню функціоналу механізму самообслуговування клієнтів (електронного банкінгу) чисельність працівників до 2024 року поступово зменшилася до 15 осіб. У 2018 році було прийнято рішення про поступове скорочення кількості працівників до 15 500 та кількості відділень до 1 250 до 2024 року за рахунок діджиталізації бізнес-процесів та розширення функціоналу механізму самообслуговування клієнтів

(електронного банкінгу); у 2021-2023 роках кількість працівників в Україні Активні конфлікти призвели до майже дворазового збільшення темпів скорочення через руйнування багатьох відділень або втрату доступу, як зазначалося вище.

Аналіз кадрових змін у ПриватБанку за період з 2017 по 2023 роки показує, що тенденція до збільшення кількості нових працівників у 2024 році пов'язана з реалізацією стратегії розвитку та діджиталізацією процесів банку. Таким чином, тенденція до зменшення кількості нових працівників у 2020-2023 роках пов'язана зі зміною способу роботи банку та переходом частини працівників на віддалену роботу, тоді як зменшення цього показника у 2023 році пов'язане з реорганізацією системи управління персоналом банку для функціонування в умовах війни. Це підтверджує ефективність підсистеми розвитку організаційної структури банку.

Для того, щоб проаналізувати динаміку темпів звільнення працівників ПриватБанку, доцільно розглянути основні причини звільнень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кадровий рух АТ КБ «ПриватБанк», 2017-2023 рр., чол.

Показники	Роки							Абс. відхил. 2017-2023	Темп приросту 2017-2023, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
1. Середньооблікова чисельність працівників	21400	22600	22100	22000	20500	18000	18672	-1728	-8,1
2. Прийнято працівників	5400	5400	5400	4800	3000	2400	2600	-2800	-51,9
3. Вибуло працівників	7000	4200	5900	5300	4500	4900	4700	-2300	-32,9
у тому числі:									
- за власним бажанням	2200	1200	1150	950	870	496	520	-1680	-76,4
- за порушення дисципліни	1580	450	860	750	400	385	370	-1210	-76,6
- по скороченню штатів	1150	950	1200	1600	850	1426	1200	50	4,3
- з інших причин	2070	1600	2690	2000	2380	2593	2610	540	26,1

Джерело [9]

За звітний період показник звільнень за порушення трудової дисципліни зменшився на 15%; високий показник звільнень з цієї причини у 2017 році пояснюється націоналізацією установи, в результаті якої було звільнено

велику кількість працівників, які зловживали своїми повноваженнями або вчинили незаконні чи протиправні дії під час реструктуризації банку.

За даними таблиці 2.2 можна проаналізувати причини плинності кадрів. Як бачимо, за період з 2017 по 2023 рік відбулося поступове зниження добровільної плинності з 31% до 10%, що пов'язано із задоволенням потреб працівників банку, зокрема підвищенням заробітної плати у 2,10 рази (рис. 2.4), покращенням умов праці та розвитком корпоративної культури.

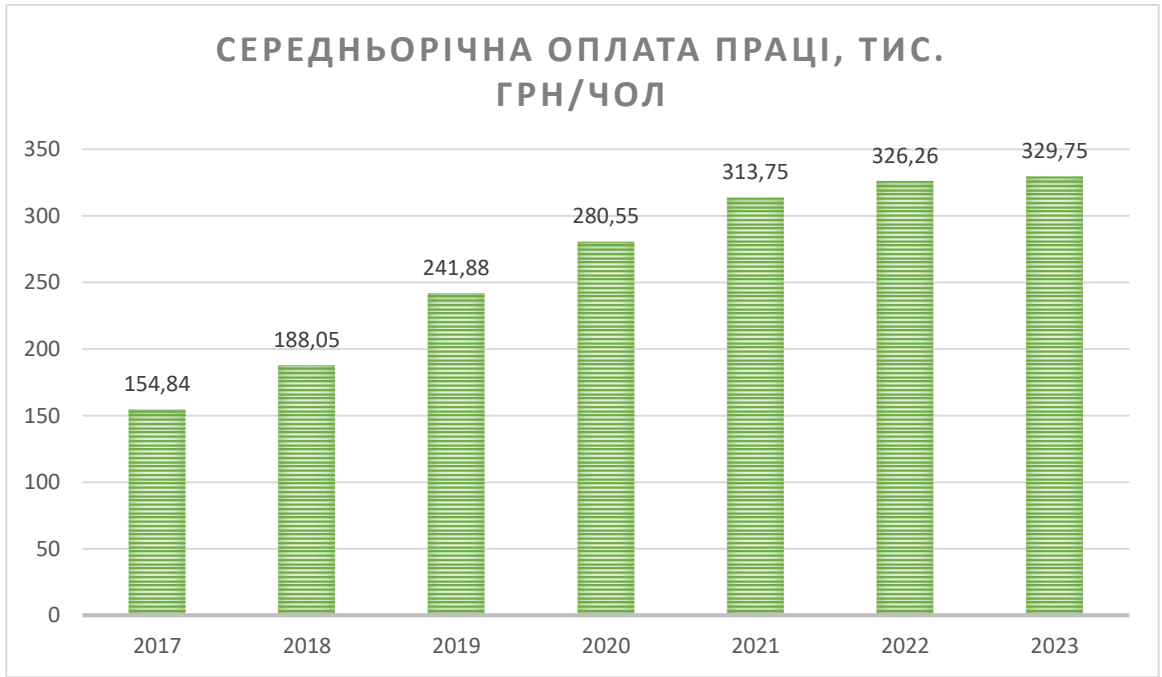


Рис. 2.4 – Середньорічна оплата праці одного працівника, за період 2017-2023 рр.

Джерело [9]

Виходячи з даних таблиці 2.2 та результатів попереднього аналізу продуктивності праці, можна зробити висновок, що реалізація стратегії розвитку шляхом скорочення чисельності персоналу протягом аналізованого періоду була успішною, що є ще одним доказом на користь ефективності підсистеми розвитку організаційної структури.

Варто зазначити, що динаміка звільнень з інших причин показує стрімке зростання цього показника з 30 до 53% у період 2017-2023 років. Для обґрунтування тенденції до зростання показника звільнень з інших причин

доцільно взяти до уваги гендерний склад персоналу ПриватБанку.

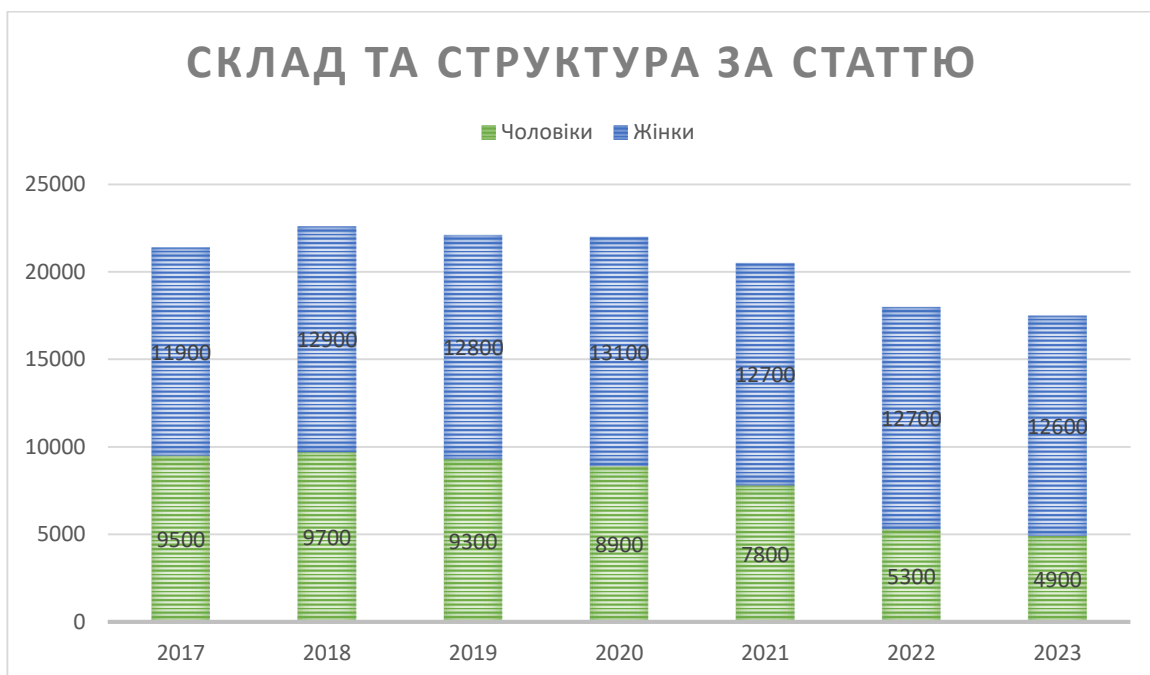


Рис. 2.5 – Склад та структура працівників за статтю, 2017-2022 рр.

Джерело [9]

Рис. 2.5 наочно демонструє гендерний склад банків. Рис. демонструє поступову тенденцію до зменшення частки чоловіків у період з 2017 по 2021 рік. У 2017 році частка жінок у банку становила 55%, тоді як на кінець 2021 року вона сягнула 62%. У 2023 році частка чоловіків зменшиться до 30% у зв'язку з тим, що частина співробітників буде мобілізована та братиме участь у військових діях із захисту території України. Аналогічні результати у 2023 році отримані при врахуванні плинності кадрів залежно від графіку 2.6.

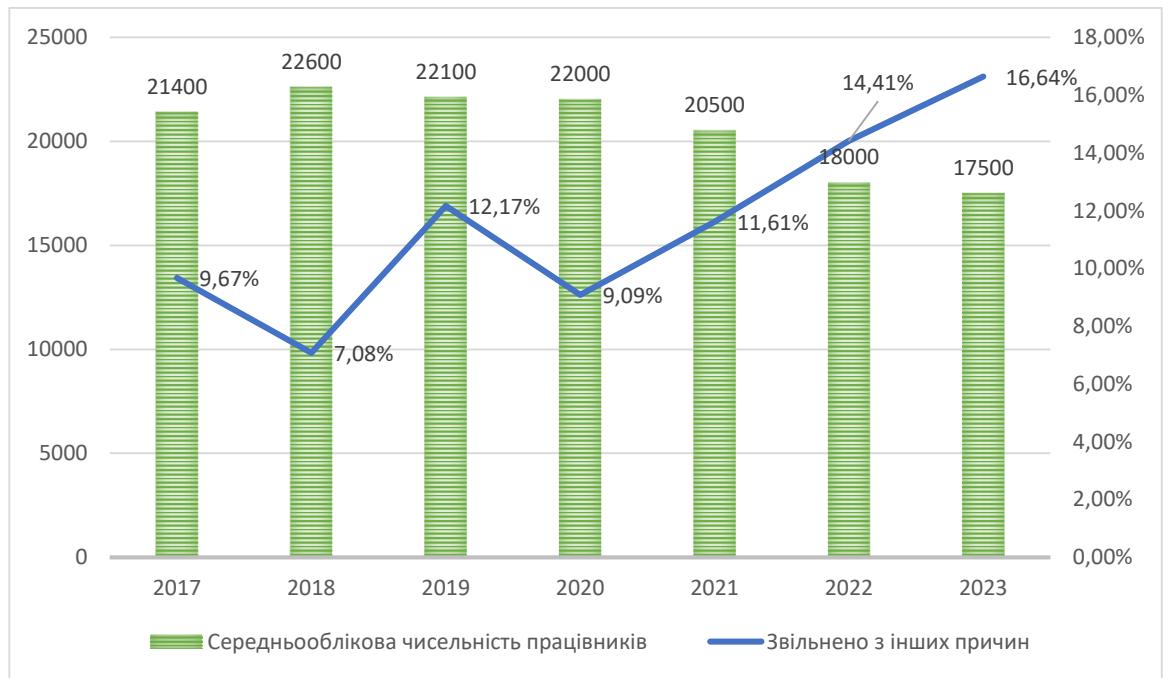


Рис. 2.6 – Динаміка звільнених з інших причин, 2017-2023 рр.

Джерело [9]

На основі аналізу відсотка працівників, звільнених з інших причин, по відношенню до кількості працівників, можна зробити висновок, що в середньому 10% всіх працівників будуть звільнятися з причин, пов'язаних з продуктивністю праці, щороку в період 2017-2023 років.

Відповідно до стратегії ПриватБанку, спрямованої на постійне підвищення ефективності роботи персоналу, для виявлення та утримання кваліфікованих фахівців було запроваджено рейтингову систему. Рейтингова система визначає відповідність кваліфікації працівника займаній посаді в умовах постійно зростаючих кваліфікаційних вимог. За результатами щоквартальних оцінок діяльності працівників 10% працівників з найнижчим рейтингом отримують зауваження. За результатами попередніх оцінок працівники банку, які тричі отримують зауваження, звільняються вчетверте. У той же час, 10% кращих співробітників отримують ряд матеріальних і нематеріальних стимулів (фінансові, статусні та ділові стимули), включаючи підвищення заробітної плати, премії, призи, нагороди за кращі результати роботи і кар'єрне зростання. Така система оцінки є проявом ефективного

функціонування підсистем оцінки, мотивації та відбору найкращих і найталановитіших, що пояснює динаміку плинності кадрів на рис. 2.6.

Варто зазначити, що окрім підвищення репутації банку, власний розвиток та навчання також є потужним стимулом для сучасних банківських працівників: За результатами щорічного дослідження «Кращі роботодавці», яке проводить компанія EY в Україні (Ernst & Young), особисте навчання та розвиток співробітників, а також можливість кар'єрного зростання є одними з найбільш привабливих і важливих елементів компенсаційного пакету роботодавця для працівників [28, 29, 30, 31, 32, 33, 34].

Для працівників також важливими є можливість працевлаштування без досвіду роботи, наявність програм стажування та рівень оплати праці, як показано на рис. 2.7.

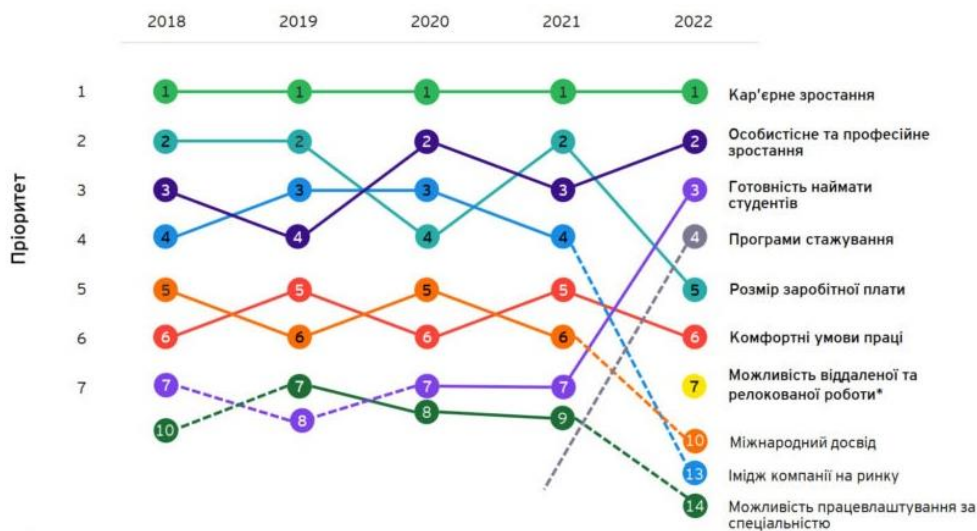


Рис. 2.7 – Фактори привабливості роботодавців серед студентів за період 2018-2022 рр.

Джерело: [44]

На рисунку 2.7 показано, що привабливість ефективного навчання та розвитку навичок для особистого та професійного розвитку зростає в період між 2018 та 2022 роками.



Рис. 2.8 – Фактори привабливості роботодавців серед професіоналів

Джерело: [44]

Як показано на рис. 2.8, особистий та професійний розвиток на робочому місці також стає все більш привабливим для фахівців.

Оскільки банківська галузь постійно розвивається і змінюється з точки зору нових технологій, регуляторних вимог і ринкових тенденцій, підсистеми управління навчанням і розвитком у банках мають значний вплив на системи управління персоналом, допомагаючи працівникам оновлювати свої знання і навички, щоб адаптуватися до цих змін і залишатися конкурентоспроможними.

Водночас банківський сектор вимагає високих стандартів обслуговування клієнтів. Тому підвищення ефективності підсистеми управління навчанням і розвитком Приватбанку допоможе покращити комунікації, продажі, обслуговування клієнтів та інші навички, необхідні для надання якісних фінансових послуг.

Варто зазначити, що технології дуже важливі в сучасному банківському секторі. Забезпечення навчання співробітників новим технологіям, програмному забезпеченню та системам, які автоматизують процеси та підвищують операційну ефективність, є стратегією безперервного розвитку.

Окрім того, що Приват Банк є одним з найбільших банків в Україні та надає широкий спектр банківських послуг клієнтам по всій країні, він є одним

з найбільших роботодавців та одним з найбільших роботодавців для молоді та студентів в Україні. Банк пропонує своїм співробітникам конкурентоспроможну заробітну плату та пільги, а також надає можливості для кар'єрного та професійного розвитку. «ПриватБанк відкритий як для студентів, так і для співробітників з невеликим досвідом роботи, що є великою перевагою при прийомі на роботу молодих фахівців і студентів».

Діяльність ПриватБанку з навчання та розвитку співробітників координують ПриватБанк та навчальні центри. ПриватБанк та навчальні центри. «ПриватБанк - це навчальний заклад, створений на базі ПриватБанку та Києво-Могилянської бізнес-школи, яка з 2017 року є університетом. Цей корпоративний університет пропонує широкий спектр освітніх програм (понад 300 програм і курсів) з економіки, бізнесу, інформаційних технологій та інших галузей знань для співробітників і клієнтів [16].

Однією з відмінних рис Приватного університету є його тісний зв'язок з бізнесом і практикою. Університет має партнерські відносини з провідними компаніями та організаціями, що дає можливість студентам отримати практичний досвід та підготуватися до кар'єри. Крім того, Приватний університет бере активну участь у міжнародному співробітництві та має партнерські відносини з університетами та установами інших країн. Зокрема, він є членом Міжнародної асоціації університетів (IAU) та Міжнародної асоціації бізнес-освіти (AACSB).

Зокрема, на базі цього корпоративного університету були реалізовані програми «Приват MBA» та «Приват MBA-2»: Ці навчальні програми для менеджерів вищої та середньої ланки ПриватБанку були спрямовані на підвищення якості управління банком та розвиток лідерських навичок. Близько 51 менеджера завершили навчання за цими програмами. Дворічні програми передбачали навчання в таких сферах, як стратегічний менеджмент, фінанси, маркетинг, управління персоналом, управління ризиками та бізнес-аналіз. Крім того, програми «Приват MBA» та «Приват MBA-2» надали учасникам можливість ознайомитися з кращими міжнародними практиками та

отримати нові знання та інструменти для майбутньої кар'єри в банківській сфері [10].

Водночас Навчальний центр ПриватБанку функціонує як навчальний заклад, покликаний надавати співробітникам банку якісну підготовку та можливості для розвитку їхніх професійних навичок. Розташований у Дніпрі, навчальний центр пропонує низку навчальних програм, спеціально розроблених для задоволення потреб ПриватБанку. Програми охоплюють різні напрямки - від базових курсів професійного розвитку до масштабних проектів з розвитку лідерських якостей.

Основні напрями діяльності навчальних центрів:

- Розвиток компетенцій співробітників: проведення навчальних курсів, тренінгів та семінарів з різних тематик;
- Підготовка новачків: організація навчання нових співробітників з метою швидкого та якісного введення їх у роботу;
- Розвиток керівництва: програми підвищення кваліфікації для керівників та розвитку лідерських навичок.

Навчальні програми ПриватБанку реалізуються з використанням новітніх методів і технологій навчання, включаючи як традиційні методи навчання (семінари, офлайн-лекції, практичні завдання), так і цифрові системи (онлайн-курси, відеолекції, гейміфіковані завдання). Ці інструменти дозволяють працівникам Банку проходити навчання в будь-який час і в будь-якому місці, підвищуючи ефективність навчання та надаючи працівникам ширший доступ до навчальних програм.

Приватбанк опублікував свою HR-стратегію у 2005 році. Ця стратегія, яка є чинною станом на 2022 рік, визначає перелік обов'язкових програм, які повинен пройти кожен співробітник. Як наслідок, ефективність використання електронного навчання для передачі базових знань і навичок усім працівникам набагато вища, ніж використання традиційних методів навчання. Зрештою, той факт, що працівники можуть проходити курси будь-де і будь-коли, автоматизує процес навчання, заощаджуючи тренерам та інструкторам багато

часу.

Таким чином, враховуючи рух та плинність кадрів у банку, існуюча система управління людськими ресурсами Приватбанку вважається ефективною, оскільки в ній розвинуті підсистеми управління розвитком організаційної структури, управління людськими ресурсами, підбору, мотивації та оцінки персоналу. Однак, враховуючи постійний розвиток банківського сектору, Приватбанку слід приділяти більше уваги розвитку підсистем навчання та розвитку людських ресурсів.

2.3. Оцінка корпоративної культури АТ КБ «Приватбанк»

Після переходу в державну власність Приватбанк провів комунікаційний перезапуск. В рамках нього було проведено наступні заходи:

Першими в країні запустили ApplePay та FacePay (технологія оплати покупок обличчям)

Створили перший у світі цифровий гаманець - нову версію Приват24 з усіма новими функціями та дизайном.

Розробили міні POS-термінал, який можна носити з собою будь-де, що дозволяє користувачам знімати гроші не тільки в банкоматах, але й у касах магазинів та АЗС.

За час існування «Приват» виросло нове покоління українців. Їхнє становлення супроводжувалося розвитком банку. Їхні батьки користувалися послугами «Приват». Вони отримували свої перші стипендії та перші зарплати від «Приват». Він завжди був поруч з ними, але ніколи не говорив з ними як бренд. Тому Приват Банк створив нове позиціонування і почав спілкуватися з клієнтами віком 25-30 років, які є рушійною силою економічного розвитку України.

Ми зробили аналіз проведених інтерв'ю, фокус-групи та онлайн-опитування, щоб дізнатися про місце Приватбанку в житті його клієнтів.

Проаналізувавши всі дані, ми зібрали ключові факти або «істини» про клієнтів:

Для них усі банки говорять одне й те саме і щороку рекламують одні й ті самі «найкращі умови кредитування». Тому для них не так важливо, в якому банку вони обслуговуються. Головне, щоб все було просто, зрозуміло і все було онлайн.

За їхніми словами, «Приват» ніби застиг на місці. Ніби нічого не змінилося з моменту запуску Приват24. Сам мобільний додаток вже сприймається як звичайний продукт, а не інноваційний - «Приват» став частиною їхнього життя, і коли він працює належним чином, то це дані. Так і має бути, і на це не звертають уваги. Однак люди пам'ятають помилки та непорозуміння, які траплялися в банку.

У той час, коли конкуренти проводять національні кампанії щодо власних пропозицій, «Приват» тихо впроваджує інновації. Однак без широкої комунікації про це ніхто не дізнається. Тому керівництву «Привату» доцільно ретельно продумати всі аспекти комунікації зі своїми клієнтами, щоб тримати їх в курсі всього, що банк робить для українців, не чекаючи більш сприятливого часу.

Нами було здійснено аналіз проведеного опитування серед співробітників Приватбанку, інтерпретовані результати якого представлені на рис. 2.8.

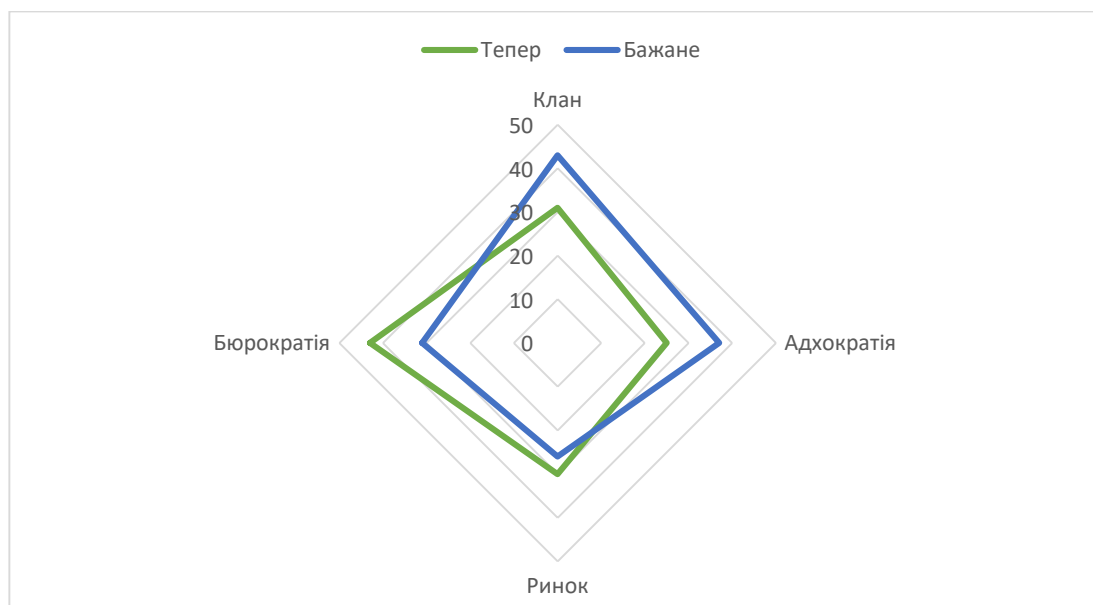


Рис. 2.7. - Профіль корпоративної культури АТ КБ «Приватбанк» за методикою К. Камерона і Р. Куїна

Джерело [17]

З даних, представлених на рисунку 2.7, можна зробити висновок, що працівники сприймають поточну організаційну культуру як переважно бюрократичну.

При цьому цінності кланової культури є домінуючими. Ці висновки слід врахувати при розробці компонентів організаційної культури банку.

Варто зазначити, що кланова культура характеризує організації сімейного типу, її характерні риси:

- 1) відданість справі організації;
- 2) відчуття організації як «ми»;
- 3) організація бригадної роботи;
- 4) корпоративні зобов'язання перед найманими працівниками;
- 5) сприйняття споживачів і постачальників як партнерів.

Знання та розуміння цих особливостей може допомогти значно підвищити ефективність роботи з персоналом.

Ще однією важливою характеристикою на рівні корпоративної культури є аналіз морально-психологічного клімату в колективі. З цією метою було проаналізовано проведене анкетування працівників банку. Загалом в опитуванні, яке було проведено взяли участь 100 працівників (15 чоловіків та 85 жінок). Результати показують, що морально-психологічний клімат у банку хороший. Співробітники допомагають один одному, спілкуються з приводу робочих питань і визнають важливість один одного в роботі.

Корпоративна культура значною мірою сформована, але з огляду на воєнний стан в Україні, доцільно переглянути деякі аспекти корпоративної культури у відносинах з клієнтами та всередині колективу. Морально-психологічний клімат у колективі хороший, і керівництву слід зосередитися на його підтримці.

Висновок до другого розділу

ПриватБанк був заснований 19 березня 1992 року та став одним із перших приватних комерційних банків в Україні. Протягом свого існування банк активно розвивався, впроваджуючи інновації, такі як пластикові картки та банкомати, а також став першим українським банком, який підключив платіжні системи Google Pay та Apple Pay.

Однак у грудні 2016 року виникли серйозні фінансові проблеми. 18 грудня 2016 року Національний банк України визнав ПриватБанк неплатоспроможним, а 19 грудня Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про його націоналізацію. Держава стала власником 100% акцій банку, що дозволило стабілізувати ситуацію та забезпечити безперебійне функціонування банку для клієнтів.

Після націоналізації ПриватБанк продовжив свою діяльність під контролем держави, зберігаючи статус найбільшого банку в Україні. У 2021 році банк отримав чистий прибуток у розмірі 35,05 мільярда гривень.

Щодо організаційної структури, ПриватБанк є публічним акціонерним товариством, 100% акцій якого належать державі. Керівництво банку складається з правління та наглядової ради, які відповідають за стратегічне управління та контроль за діяльністю банку. Детальнішу інформацію про організаційну структуру та керівництво можна знайти на офіційному сайті банку.

Продуктивність праці в АТ КБ «ПриватБанк» за період 2017–2022 років зросла на 700 тис. грн, попри скорочення персоналу на 5 900 осіб. Це стало результатом реорганізації, зменшення кількості відділень і впровадження механізмів самообслуговування клієнтів. Водночас, кадровий рух знизився через цифровізацію та зменшення чисельності персоналу, що також вплинуло на зростання ефективності роботи банку.

Після переходу в державну власність ПриватБанк здійснив комунікаційний перезапуск, включаючи впровадження інновацій, таких як

ApplePay, FacePay та новий цифровий гаманець. Банк зосередився на молодіжній аудиторії (25-30 років), яка є рушійною силою економічного розвитку України. За результатами опитування клієнтів, банк сприймається як звичайний продукт, тому важливо вдосконалювати комунікацію та інформувати клієнтів про нововведення. Аналіз корпоративної культури показав домінування бюрократичних та кланових рис, що потребує перегляду аспектів взаємодії як із клієнтами, так і в колективі. Морально-психологічний клімат у колективі хороший і потребує підтримки.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Розвиток корпоративної культури банку як метод управління персоналом

Розвиток корпоративної культури банку є потужним методом управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність і лояльність працівників. Корпоративна культура відображає сукупність цінностей, норм, традицій і правил, що визначають поведінку працівників та взаємодію між ними, а також зі зовнішнім середовищем. В умовах сучасного банківського сектору, де конкуренція є особливо жорсткою, добре структурована корпоративна культура стає ключовим фактором успіху.

Перехід від управління людськими ресурсами до маркетингу характеризується зростанням ролі окремих працівників. Нинішня ситуація в країні, сталий розвиток у процесі виживання - це одночасно і велика можливість, і велика втрата для кожного. Тому в житті кожного існує високий рівень невизначеності. Тому потрібні інноваційні підходи для покращення управління людськими ресурсами. Ці підходи полягають у наступному [18]:

- 1) Формування концепції управління персоналом.
- 2) Формування сучасних служб управління персоналом.
- 3) Застосування нової технології в управлінні персоналом.
- 4) Організація та розвиток колективних цінностей, соціальних норм і установок, які регулюють поведінку особистості.

Корпоративна культура сприяє формуванню єдиного бачення і цілей серед працівників. Це забезпечує узгодженість у виконанні завдань і спрощує комунікацію між підрозділами. Наприклад, у банках, орієнтованих на клієнтський сервіс, культура, що підкреслює важливість задоволення потреб клієнтів, мотивує працівників діяти відповідно.

Концепція управління людськими ресурсами полягає в регулюванні

особистої поведінки працівників, що відображається в корпоративній культурі.

Корпоративна культура - це складний набір припущень, які не є ні доведеними, ні прийнятими всіма працівниками даної компанії.

Корпоративний етичний кодекс - це нормативний документ, розроблений і затверджений організацією, що містить принципи, які відображають позицію компанії, правила поведінки та обов'язки керівників по відношенню до своїх співробітників [47].

Дослідження показують, що розвиток корпоративної культури позитивно корелює зі зниженням плинності кадрів і підвищенням задоволеності працівників. Працівники, які поділяють цінності організації, демонструють вищий рівень лояльності та зацікавленості в успіху компанії. Це особливо важливо для банків, де персонал є ключовим фактором забезпечення якості обслуговування клієнтів.

Система визнання заслуг та мотивації відіграє важливу роль. Успішні банки впроваджують програми нагородження, які можуть включати бонуси за досягнення цільових показників, сертифікати або публічне визнання на корпоративних заходах. Наприклад, працівника, який запропонував інноваційне рішення для оптимізації внутрішніх процесів, можна нагородити символічною премією або відзначити в корпоративному бюлетені. Це стимулює інших співробітників проявляти ініціативу та вдосконалювати свої навички.

Основні види діяльності організації використовуються для формування заходів, що впливають на корпоративну культуру (Таблиця 3.1). Відповідними сигналами змін в організаціях є збільшення плинності кадрів, зниження продуктивності праці та конфлікти між керівниками та працівниками, а також між організацією та державними органами. Аналізуючи корпоративну культуру, можна виявити кризові ситуації, які виникають тоді, коли корпоративна культура не відповідає функціонуванню структурних підрозділів компанії, її структурі управління, корпоративній стратегії та етапу

розвитку. Кожна кризова ситуація вимагає окремого підходу та складної системи взаємопов'язаних результатів і рішень.

Таблиця 3.1

Принципи формування корпоративної організаційної культури

№ п/п	Принцип	Зміст принципу
1	<i>Складність філософії корпоративного призначення</i>	Культура повинна не тільки відображати внутрішні відносини, але й враховувати загальну мету системи, характер послуги та ринок в цілому, щоб відобразити ефективність системи.
2	<i>Пошук актуальності цінностей і соціальної філософії.</i>	У будь-якій системі процес створення культури повинен забезпечити визначення цінностей і філософії, необхідних для цієї системи
3	<i>Історичний</i>	Корпоративною культурою не просто маніпулювати, вона формується протягом багатьох років і суттєво впливає на характер економічної системи.
4	<i>Ключ до сильного впливу</i>	Штучне вирощування неможливе в будь-якій культурно слабкій економіці, і навпаки.
5	<i>Складність оцінки</i>	Оцінка впливу культури на ефективність економічної системи повинна ґрунтуватися на комплексному підході, який враховує не лише прямі шляхи впливу культури на ефективність системи, але й багато менш помітних опосередкованих шляхів.

Джерело [48]

У сучасній банківській системі АТ КБ «ПриватБанк» є прикладом організованої маркетингової діяльності, яка стала важливим фактором успіху організації. Особлива корпоративна культура банку має значний вплив на успіх компанії. Вони виховують своїх співробітників у дусі постійної емпатії до банку, орієнтуючись на інновації та забезпечуючи постійну продуктивність у роботі.

Компанія має власну корпоративну культуру, яка лежить в основі Кодексу поведінки працівників ПриватБанку, аксесуарної символіки,

корпоративних краваток та шарфів. У цьому кодексі поведінки детально прописані правила поведінки в усіх ситуаціях, включаючи спілкування з керівництвом, співробітниками, підлеглими та клієнтами, телефонні розмови та ділову взаємодію, вирішення конфліктів та найбільш доречне і досконале вираження для вирішення конкретної ситуації. Нові ідеї мають велике значення для компанії. Саме тому АТ КБ «ПриватБанк» визнаний найбільш передовим у світі [50].

Організаційна досконалість орієнтована на майбутнє. Рішення приймаються керівництвом у ситуаціях ризику. Співробітники виконують свої обов'язки з усвідомленням цілей і завдань організації. Культура заохочує ініціативу, творчість і командну роботу.

3.2. Обґрунтування та впровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури АТ КБ «Приватбанк»

У конкурентному середовищі залучення клієнтів на фінансовому ринку банки постійно перебувають під наглядом своїх клієнтів, їхня діяльність регулюється законодавством та підлягає нагляду з боку наглядових органів [49].

Однак, враховуючи воєнний стан в країні через широкомасштабне вторгнення росії в Україну, кооперативна корпоративна культура АТ КБ «Приватбанк» потребує регулярного перегляду та вдосконалення.

Це дозволить впроваджувати сучасні організаційні стандарти у практику роботи відділень банку та забезпечувати ефективність використання людських ресурсів банку.

Клієнти Банку та їхні потреби є основним фокусом діяльності Банку. Це основний фокус розвитку клієнтоорієнтованої корпоративної культури.

Співробітники банку продовжують представляти банк за його стінами, і це визначає імідж банку.

Важливою умовою забезпечення ефективності трудового колективу є збалансованість між кількістю та якістю керівників і працівників, їх професійними навичками та кваліфікацією. Тип корпоративної культури необхідно враховувати при створенні моделі управління людськими ресурсами.

Основними рисами корпоративної культури ефективного банку є здоровий консерватизм у поведінці та максимальне заохочення ділових ініціатив, орієнтованих на кінцевий результат. Особливу увагу слід приділяти дотриманню професійної банківської етики.

Корпоративна культура АТ КБ «Приватбанк» повинна враховувати не лише зовнішні фактори, але й нові внутрішні виклики, пов'язані з безпекою, змінністю економічної ситуації та потребами клієнтів у часи кризи. Це вимагає постійного оновлення підходів до навчання співробітників та адаптації корпоративних цінностей до нових реалій.

АТ КБ «ПриватБанк» має власний корпоративний стиль. Цей стиль, звичайно, складається із загальновизнаних принципів, моральних та гуманістичних засад і регулюється законодавством. Однак існують також складові корпоративного стилю, які стосуються стилю управління, його фактичної, а не декларованої місії, традицій та цінностей. Банк може навіть мати власну індивідуальність, що складається зі схожих рис характеру більшості його співробітників. Поведінкові характеристики та принципи тих, хто бере участь у процесі підбору персоналу, також визначають стиль поведінки обраного кандидата.

Важливою складовою корпоративної культури є здатність банку ефективно взаємодіяти з суспільством в умовах кризових ситуацій, коли особливо важливо зберігати не лише бізнесові позиції, але й соціальну відповідальність.

Оскільки у період воєнного стану питання стабільності на ринку є надзвичайно важливим, акцент на соціальну відповідальність та інноваційні методи роботи дозволяють зберігати ділову репутацію банку та його

конкурентоспроможність. Ключовим елементом тут є формування не лише стабільного, а й адаптованого під нові умови клієнтоорієнтованого підходу.

Банки заохочуються до створення та розвитку культури, орієнтованої на клієнта, яка базується на таких основних принципах [3]:

В основу формування ефективної, клієнторієнтованої культури банківської установи мають бути покладені такі принципи:

- створення атмосфери взаємної довіри й поваги між усіма учасниками корпоративних відносин;
- суворе дотримання загальновизнаних стандартів ділової етики в нашій повсякденній діяльності. Це включає в себе шанобливе ставлення до конкурентів, запобігання незаконним формам боротьби, використання тільки правильних методів відповідно до ділової етики та рівне ставлення до всіх зацікавлених сторін;
- забезпечення рівного ставлення до всіх акціонерів;
- своєчасне та достовірне розкриття інформації про діяльність банку учасникам корпоративних відносин;
- створення комплексної та ефективної системи управління при укладанні значних угод банку;
- постійне вдосконалення стандартів ведення бізнесу.

Основними рисами клієнтоорієнтованої корпоративної культури банку є:

- визначення клієнта як однієї з цінностей банку та включення її до Корпоративного кодексу;
- аналіз проблем і потреб клієнтів та їхнього бізнесу;
- ретельний відбір персоналу банку з клієнтоорієнтованими компетенціями;
- надання клієнтам реальних переваг (а не просто послуг), які відрізняють банк від конкурентів;
- впровадження систем комунікації з клієнтами та регулярний контакт з клієнтами;

- залучення клієнтів до формування цінностей банку та розробки нових рішень
- розвиток систем залучення нових клієнтів.

У процесі трансформації корпоративної культури в умовах постійних змін акцент на комунікацію та залучення клієнтів має бути стратегічно важливим елементом для банку. Ця стратегія включає в себе вдосконалення інформаційних потоків між відділеннями банку, підвищення рівня обслуговування клієнтів та постійну адаптацію під нові реалії ринку.

В умовах сьогодення велике значення має також оперативність у реагуванні на зміну потреб клієнтів та забезпечення безпеки їхніх фінансових операцій в умовах можливих економічних і технічних викликів.

Ідея роботи для та від імені клієнта має бути рушійною силою всіх дій, висловлених думок, поглядів та поведінки банківських працівників на роботі [23].

Найбільш ефективні управлінські практики в банківській системі сьогодні базуються на корпоративній культурі. Корпоративна культура включає цінності, стандарти управління, політику розвитку персоналу, кодекси поведінки, соціальні, комунікативні та моральні норми, ритуали та корпоративний стиль, прийняті в організації. Оскільки фінансові установи завжди перебувають під особливою увагою клієнтів, їхня діяльність чітко регламентована законодавством, регулярно і ретельно контролюється наглядовими органами та є предметом жорсткої конкуренції, вищезазначені елементи корпоративної культури сформовані майже у всіх банках.

Корпоративна культура повинна також включати елементи адаптації до нових технологій і методів взаємодії з клієнтами, що стало критично важливим після введення цифрових послуг та онлайн-банкінгу. Інтеграція новітніх технологій у корпоративну культуру дозволяє значно покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити високий рівень сервісу.

Оскільки діяльність приватного банку спрямована на задоволення потреб клієнтів, правила корпоративної культури регулюють не тільки

внутрішнє середовище, а й відносини з клієнтами. На жаль, на практиці сьогодні далеко не всі банки дотримуються принципу клієнтоорієнтованості.

Шанобливе ставлення до клієнтів має бути одним з основних принципів корпоративної культури банку. Наприклад, багато банківських експертів вважають, що безпосереднє спілкування зі споживачами банківських послуг дає можливість донести до цільової аудиторії характер послуг, що надаються, у найбільш зрозумілій, переконливій і незвичайній формі, формуючи особливий імідж, який відрізняє банк від інших банків. Тому співробітники банку повинні сприяти формуванню позитивного іміджу банку і залучати клієнтів, продовжуючи представляти банк за його стінами.

Не менш важливим є створення безпечного середовища для клієнтів банку, що включає в себе надійні механізми захисту від шахрайства та цифрових загроз. Це дозволить не лише залучити нових клієнтів, але й забезпечити лояльність наявних, створюючи передумови для довгострокового співробітництва.

Можна виділити основні критерії орієнтованої на клієнта корпоративної культури [35]:

1. Персональна відповідальність працівника за результати своєї діяльності перед внутрішнім і/або зовнішнім клієнтом.
2. Зміна функцій керівника у бік наставництва.
3. Головний і принциповий критерій оцінки працівника - задоволеність клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) результатами його роботи.

Найголовніше, що ця модель повинна враховувати зміни в економічному та політичному середовищі, які можуть вплинути на потреби клієнтів та вимоги до банківських послуг. Врахування зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє створювати більш гнучку і адаптовану стратегію корпоративної культури.

Схема формування моделі клієнтоорієнтованої моделі корпоративної культури наведена на рис. 3.1.

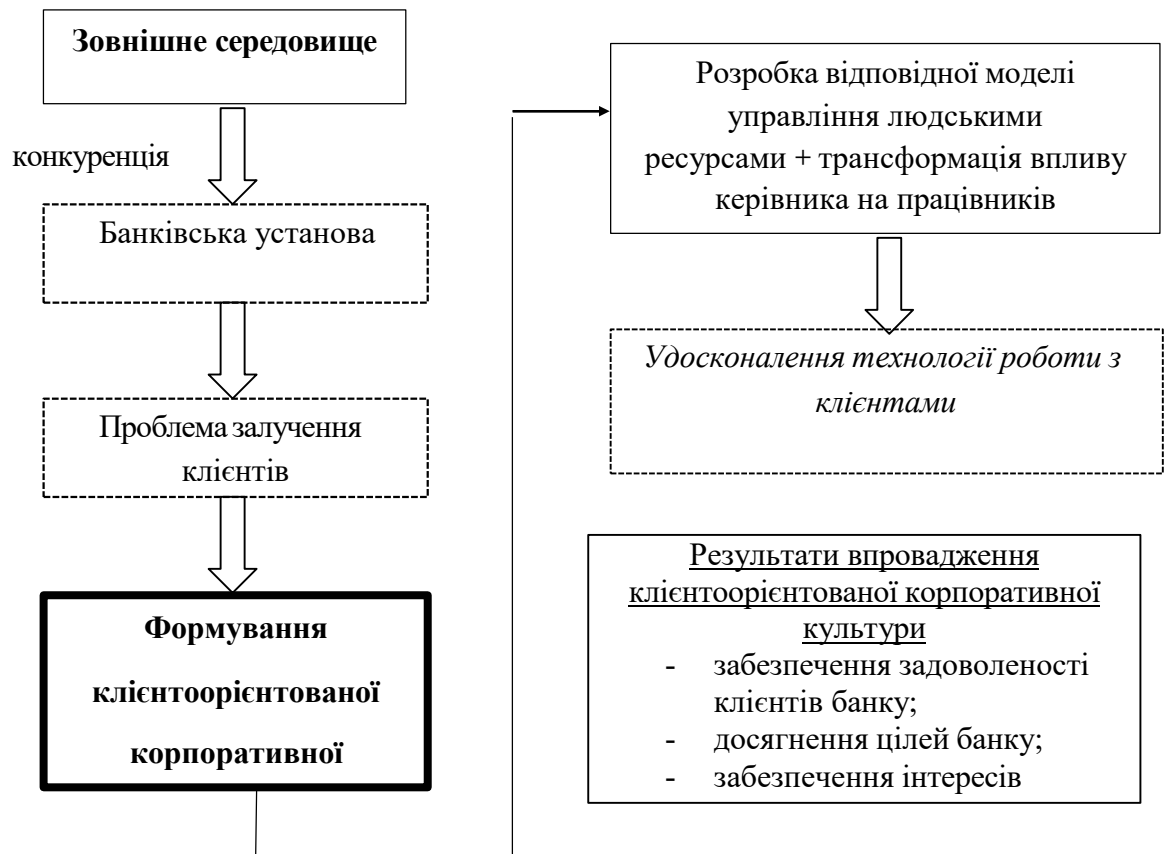


Рис. 3.1 – Корпоративна культура АТ КБ «ПриватБанк» з поглибленням орієнтації на клієнтів

Джерело [47]

З діаграми видно, що розробка такої моделі є існуючою об'єктивною необхідністю, продиктованою жорсткою конкуренцією банківських установ за залучення та утримання клієнтів. Вагомим аргументом на користь створення такої моделі є те, що в результаті її збалансованої розробки та якісного впровадження можуть бути досягнуті як корпоративні, так і індивідуальні цілі шляхом забезпечення задоволеності клієнтів послугами, що надаються фінансовими установами.

Цей підхід також має враховувати оперативність реагування на зміни в попиті на фінансові послуги, що особливо важливо в умовах постійних економічних коливань та криз. Система постійного моніторингу потреб клієнтів та оцінки їх задоволення може значно покращити репутацію та конкурентоспроможність банку.

Розвиток клієнтоорієнтованої корпоративної культури в банках пов'язаний з розробкою відповідної моделі управління людськими ресурсами, трансформацією впливу керівників на співробітників і вдосконаленням методів обслуговування клієнтів. Для того, щоб розробити модель клієнтоорієнтованої корпоративної культури, спочатку необхідно провести оцінку [46]:

1. економічні показники та фінансові результати діяльності банку в процесі реалізації розпочатих проєктів;
2. соціальна здатність співробітників підтримувати ділову атмосферу, відсутність міжособистісних конфліктів, відсутність конфліктів з клієнтами, суспільством та державою;
3. особистісний розвиток співробітників банку, розширення сфери відповідальності підлеглих та досягнення результатів, відповідальність перед іншими.

Завданням є також забезпечення постійного розвитку кваліфікації співробітників через програми навчання та розвитку, що дозволяють підвищити ефективність роботи як окремих працівників, так і колективу в цілому.

При побудові ефективної клієнтоорієнтованої корпоративної культури, при переході до клієнтоорієнтованої системи, звична функція керівників по відношенню до своїх підлеглих повинна трансформуватися з позиції супервайзера в позицію ментора (більш точний вираз цього поняття в англійській мові - coach, coach-mentor, trainer або instructor). Супервайзери підтримують своїх підлеглих і направляють їх у виконанні завдань, пов'язаних з клієнтами. Для деяких менеджерів ця зміна все ще є складною, оскільки вона не повністю відповідає їхньому світогляду, цінностям і нормам. На рисунку 3.2 ця зміна зображена графічно.

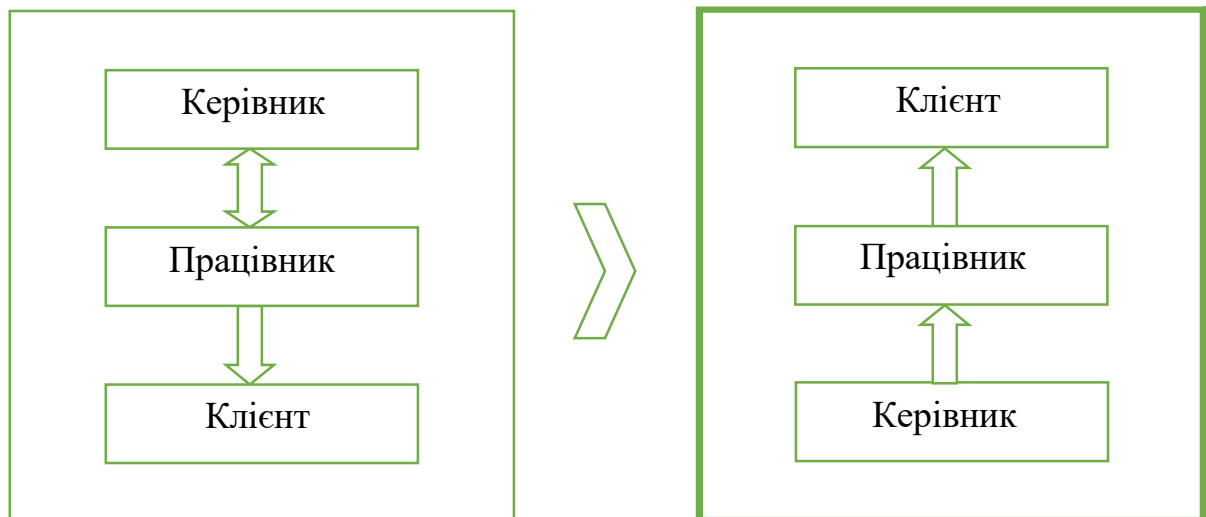


Рис. 3.2 Трансформація впливу керівника на підлеглого при впровадженні в банку корпоративної культури з орієнтацією на клієнтів

Джерело [49]

Необхідно також враховувати, що трансформація ролі керівника в банківській установі є процесом, що потребує часу, тренінгів і постійної підтримки з боку вищого керівництва. Лідери повинні бути готові адаптуватися до нових вимог клієнтського сервісу та постійно вдосконалювати свої навички наставництва.

АТ КБ «Приват Банк» має всі передумови для реалізації такого підходу:

- діяти з усвідомленням моральної відповідальності за свої вчинки, відповідально ставитися до виконання своїх службових обов'язків та приймати рішення на основі ретельної оцінки наявної (та наданої) їм інформації в межах своїх повноважень;
- повинні мати бездоганну ділову репутацію, яка визначається відповідно до вимог Національного банку України;
- не повинен використовувати своє службове становище у власних інтересах та всупереч інтересам банків, вкладників і кредиторів [9].

Цей підхід сприятиме створенню організаційної культури, де кожен співробітник, незалежно від посади, зможе вносити свій вклад у покращення клієнтського сервісу та в підвищення корпоративної цінності.

При впровадженні моделі управління людськими ресурсами в умовах клієнтоорієнтованої корпоративної культури неминучою є зміна ролі менеджера з традиційної на прогресивну. Порівняння двох концепцій управління представлено в таблиці 3.1. [24]

Таблиця 3.1

Порівняння ролі керівника у двох концепціях управління

Традиційна роль керівника	Роль керівника, орієнтованого на клієнта
Менеджери передають свою ситуаційну обізнаність підлеглим.	Керівник - лідер, він передає підлеглим своє бачення й цінності
Управляє персоналом	Мотивує персонал своєю поведінкою
Вони повинні зосередити свою діяльність на досягненні короткострокових і середньострокових цілей своїх підрозділів.	Головний акцент - на довгострокових цілях і перспективному баченні розвитку бізнесу
Делегує, керує, контролює. Існує певний ступінь недовіри до персоналу.	Наставляє, сприяє професійному зростанню підлеглих. Довіряє їм.
Концентрація на внутрішніх функціях	Концентрація на потребах клієнта
Управляє по чітко встановлених правилах	Гнучкий. Міняє правила управління відповідно до змін, що відбуваються

Джерело [3]

Керівники самі повинні бути прикладом для інших менеджерів і підлеглих. Вони повинні чітко відбирати відповідних працівників для наставництва молодих співробітників, щоб нові працівники усвідомлювали цінності компанії. Навички та моделі поведінки слід підкріплювати щоденними практичними прикладами. Інакше зусилля, витрачені на ретельний відбір і навчання, будуть витрачені даремно.

Перебудовуючи культуру компанії на основі нових принципів і норм, важливо озброїти всіх співробітників новими моделями поведінки. Саме поведінка по відношенню до клієнтів демонструє клієнтоорієнтованість банку для зовнішнього світу.

Для досягнення цього необхідно, щоб уся організація працювала як єдина команда, де кожен співробітник розуміє свою роль у забезпеченні високого рівня обслуговування. Всі дії та рішення, які приймаються, повинні базуватися на чітких і зважених принципах, що відповідають стандартам клієнтоорієнтованості. Лідери повинні постійно підтримувати мотивацію та залучення своїх співробітників, наголошуючи на важливості їхньої ролі в досягненні загальних цілей банку.

Завдяки впровадженню ефективної корпоративної культури, орієнтованої на клієнтів, банк здатен не тільки підтримувати високу лояльність своїх споживачів, але й отримати конкурентні переваги на ринку. Для цього потрібно постійно оновлювати стратегію обслуговування клієнтів, реагувати на зміни в попиті та вимогах, а також використовувати інноваційні технології, які забезпечують зручність та ефективність взаємодії з клієнтами.

Таким чином, процес трансформації корпоративної культури банку є складним і багатогранним, але його успішна реалізація має значний вплив на довгострокову стабільність та розвиток банку в умовах конкурентного середовища.

3.3. Напрямки зміни корпоративної культури АТ КБ «Приватбанк»

Організаційна культура розвивається, а не створюється, і напрямок змін має відповідати поточному стану організаційної культури.

Культура організації є динамічним процесом, що постійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє компаніям реагувати на нові виклики і потреби, що виникають у результаті глобальних змін, технологічних інновацій чи соціальних трансформацій. Стабільність організаційної культури забезпечується, коли вона відображає відповідь на ці зміни без втрати своєї суті.

Важливо зазначити, що організаційна культура — це не лише сума

зовнішніх атрибутів, таких як корпоративні заходи чи стилі комунікації. Вона включає в себе глибші аспекти, зокрема, уявлення працівників про цілі організації, її цінності та норми, які формуються і розвиваються на основі взаємодії всіх членів колективу. Таким чином, для успішної трансформації культури необхідно не лише враховувати внутрішні потреби організації, а й опиратися на зовнішні фактори, такі як зміни в ринковому середовищі, нові технології та очікування суспільства.

Урахування цих зовнішніх чинників допомагає компаніям зберігати свою конкурентоспроможність, забезпечуючи гнучкість у реагуванні на зміни. Одним із прикладів такої адаптації є інтеграція новітніх технологій в корпоративну структуру, що дозволяє значно покращити ефективність роботи персоналу та оптимізувати управлінські процеси.

Таблиця 3.2 показує, наскільки стан організаційної культури відповідає необхідним трансформаціям.

Таблиця 3.2.

Відповідність стану корпоративної культури необхідним
перетворенням

Корпоративна культура не сформована	Формування
Корпоративна культура і стратегія відповідають один одному	Підтримка
Корпоративна культура не відповідає стратегії	Зміна

Джерело [3]

Зміни в організаційній культурі часто стають необхідними на певних етапах розвитку компанії, коли старі моделі не відповідають новим вимогам часу. Це може включати потребу в зміні корпоративних цінностей, моделей поведінки чи структури комунікацій.

Існують різні погляди на здатність організацій змінювати свою культуру. На думку одного дослідника, культура настільки невлотима і прихована, що для її розуміння і зміни потрібні складні методи, рідкісні навички і значний час. Культура відіграє важливу роль у підтримці людей у

важкі часи та зменшенні тривоги. Основною причиною цього є забезпечення безперервності та стабільності. Саме тому працівники чинять опір культурним змінам. Однак є й інша думка, що культуру можна змінити, якщо компанії працюватимуть разом над подоланням проблем.

Проте необхідно враховувати, що зміни в культурі можуть бути не лише ззовні ініційованими, але й спонтанними. Вони можуть відбуватися поступово через регулярну взаємодію між працівниками, що призводить до формування нових переконань та цінностей, які з часом стають основою організаційної культури.

Не можна заперечувати, що з часом організації розвивають свої культури, не завжди свідомо та організовано, але шляхом тривалого процесу соціалізації та взаємодії співробітників. В умовах постійних змін, коли економічне середовище невизначене, культура організації не може бути статичною. Вона повинна бути гнучкою, щоб відповідати вимогам сучасного бізнесу та адаптуватися до нових можливостей.

Це дозволяє компаніям забезпечувати себе стійкістю та здатністю до інновацій навіть в умовах непередбачуваності та нестабільності, що є важливою конкурентною перевагою. Проте для адаптації необхідно не лише змінювати культуру, а й забезпечувати відповідну підтримку працівникам під час цих змін [49].

Перш ніж змінювати організаційну культуру, необхідно чітко розуміти її мету. Змінювати корпоративну культуру слід лише тоді, коли це сприятиме вирішенню аналітичної або серйозної проблеми, що стоїть перед організацією. Ініціювання програми змін має включати низку ретельно скоординованих комунікаційних заходів, спрямованих на конкретні групи та повідомлення. Заходи мають бути сплановані таким чином, щоб співробітники мали час для отримання та засвоєння інформації, реагування та надання зворотного зв'язку. Залучення працівників до процесу змін є критичним аспектом, оскільки воно дозволяє створити атмосферу довіри і зниження опору змінам. Окрім того, важливо, щоб комунікації були відкритими і прозорими, що дасть можливість

зібрати реальні відгуки і виявити проблеми на ранніх етапах. Механізми зміни організаційної культури можуть бути різними і залежать від стадії розвитку організації.

Процес змін культури також тісно пов'язаний з лідерством в організації. Лідери, які є носіями культурних цінностей, повинні демонструвати приклад, щоб заохотити інших до змін. Лише лідери, які розуміють важливість культурних аспектів та активно працюють над їх зміцненням, можуть створити ефективне середовище для змін. Вони повинні бути готові вносити корективи у свої стратегії та методи роботи в разі, якщо поточний підхід не дає бажаних результатів. Успішні зміни в культурі неможливі без активної участі керівництва, яке повинно не лише забезпечувати ресурси, а й бути готовим до активного управління процесом змін, виходячи з постійного аналізу ситуації в організації [4].

Розуміння цих механізмів допомагає організаціям ефективно планувати і реалізувати стратегії змін, що враховують конкретні етапи розвитку організації та зовнішні умови, що можуть змінюватися в процесі трансформації

Більш детальна інформація наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Механізми зміни культури відповідно до стадії розвитку організації

Стадія розвитку	Механізми зміни
Заснування і ранній ріст, розвиток	1. Інкрементальні зміни шляхом загальної та приватної еволюції. 2. Зміна за допомогою внутрішньої організаційної терапії. 3. Зміна за допомогою сприяння створенню гібридних культур.
Середній вік	4. Зміна за допомогою систематичного підживлення обраних субкультур. 5. Планова зміна за допомогою реалізації проєктів розвитку організації та створення паралельних навчальних систем. 6. Розморожування та зміна внаслідок технологічного фактору.

Зрілість і заходи	7. Зміна за допомогою застосування людей зі сторони. 8. Розморожування за допомогою скандалів і розвінчання міфів. 9. Зміна шляхом нав'язування переконань. 10. Руйнування та переродження
-------------------	---

Джерело [3]

Методи зміни культури організації співзвучні методам підтримки та формування культури. Це:

- Зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- Зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- Перепроєктування ролей і зміна фокусу в програмах навчання;
- Зміна критеріїв стимулювання;
- Зміна акцентів у кадровій політиці;
- Зміна організаційної символики та обрядовості [3].

Ці методи можуть бути використані для створення підтримуючого середовища, що сприяє впровадженню змін на різних етапах розвитку організації. Вони дозволяють адаптувати корпоративну культуру до нових умов і створюють умови для стійких змін, що підтримують стратегічний напрямок компанії.

Завдяки використанню цих методів організації можуть ефективно керувати своїми змінами, забезпечуючи плавний перехід до нової корпоративної культури, яка відповідатиме вимогам часу. Однак цей процес потребує постійної уваги і ретельного управління, щоб уникнути збоїв і неузгодженості між культурою і стратегією розвитку організації.

Змінюючи організаційну культуру, компанії повинні бути готовими до тривалого процесу, який потребує не тільки зовнішніх, але й внутрішніх змін, що забезпечують сталість нових практик у повсякденній діяльності організації.

Культурні зміни призводять до змін у поведінці. Поєднання поведінкових і культурних змін можна розрізнити наступним чином:

1. прості культурні зміни без зміни поведінки. У цьому випадку працівники можуть змінити одне або кілька переконань чи цінностей, але не змінюють пов'язану з ними поведінку.

Основна проблема полягає в тому, що люди в організації не мають необхідної компетенції або підготовки, щоб змінити свою поведінку в такому середовищі. Досвід показує, що цю проблему можна вирішити швидше за допомогою внутрішнього навчання (навчання на помилках), ніж за допомогою зовнішнього навчання.

Для ефективного здійснення змін на рівні поведінки важливо забезпечити всебічну підтримку співробітників, сприяючи не лише змінам у мисленні, а й у практичних аспектах їх роботи.

2. вимірність поведінкових активностей. У цьому випадку окремі працівники можуть не бажати змін, але члени організації можуть бути переконані, що організаційні зміни повинні відбутися. Зміни будуть більш чи менш успішними залежно від статусу та впливу прихильників змін в організації.

Противники змін будуть формально змушені слідувати обраній політиці змін і навіть прийняти нові символи, але внутрішні розбіжності завадять їм перекласти нове на базові терміни корпоративної культури. Основна проблема полягає у відсутності прихильності та послідовності у перетворенні формальної поведінки на звички.

3. Зміни також відбуваються у сфері культурної поведінки. Це ситуація постійних змін у тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро цінують той факт, що вони виконують свою роботу по-новому [50].

Ці зміни сприяють розвитку більш гнучких і адаптивних моделей роботи, що забезпечує високий рівень стійкості організації до зовнішніх і внутрішніх змін. Проте для їх успішного впровадження необхідна постійна комунікація і підтримка на всіх рівнях організації.

Незважаючи на складність цього процесу, культурні зміни можуть стати рушійною силою для організації, що прагне до досягнення великих

результатів. Успіх залежить від того, наскільки організація готова до цих змін і як ефективно вона управляє підтримкою на всіх етапах їх реалізації.

Сталість змін забезпечується тоді, коли поведінка і культура підсилюють і підтримують одна одну. Це призводить до більшого внутрішнього задоволення. Це відбувається тому, що люди щиро вірять у зміни, цінують їх і продовжують змінювати свою поведінку.

Ключовим фактором для сталих змін є постійна рефлексія, оцінка ефективності змін і готовність організації адаптувати свої підходи в залежності від нових вимог.

Для більшості людей важко визначити культурні зміни. Якщо відбуваються зміни в поведінці членів організації, їх можна побачити неозброєним оком. Однак, коли йдеться про зміну в культурі людей, реструктуризацію поглядів і цінностей, це не завжди помітно. Один із аспектів, який часто залишається непоміченим, — це внутрішні зміни в усвідомленні співробітників, які не завжди виражаються через очевидну зовнішню поведінку. Зміни можуть бути глибшими, проявлятися у тому, як люди мислять про свою роботу, організацію, її цінності та цілі. Вірна ознака змін у культурі компанії - це той факт, що працівники продовжують аналізувати навіть після того, як інноваційні лідери залишили організацію.

Це свідчить про те, що культурні зміни стали настільки глибокими, що навіть без присутності тих, хто їх ініціював, організація продовжує слідувати новим цінностям та принципам [7].

Ключовим фактором є здатність організації адаптуватися до змін у глобальному середовищі, при цьому зберігаючи свою ідентичність і унікальність, що забезпечує їй конкурентні переваги. Це вимагає не лише реагування на зміни, а й активного передбачення майбутніх тенденцій, щоб залишатися на крок попереду від конкурентів. Постійна адаптація до нових умов ринку є необхідною для того, щоб організація не втрачала свою конкурентоспроможність.

Безумовно, необхідно прийняти більш прогресивну концепцію

лідерства. Лідери, які орієнтовані на прогрес, повинні бути готові до постійних змін, ставити високі стандарти та надихати своїх співробітників на досягнення нових висот.

Створюючи клієнтоорієнтовану культуру в банку, основна увага повинна бути зосереджена на управлінні людськими ресурсами, зокрема, на підборі персоналу, оплаті праці, оцінці результатів діяльності та політиці розвитку співробітників.

Це не лише про те, щоб наняти найкращих фахівців, а й про створення середовища, де кожен співробітник розуміє своє значення в загальному процесі і відчуває підтримку на кожному етапі свого розвитку.

Одним із ключових аспектів успіху є здатність адаптувати ці принципи до змінюваного ринкового середовища та забезпечувати постійне вдосконалення процесів управління персоналом. Адаптація до зовнішніх змін — це не лише відповідь на зовнішні фактори, а й здатність швидко виявляти нові потреби клієнтів і вносити відповідні корективи в стратегію роботи з персоналом.

При підборі банківських працівників доцільно, за можливості, надавати перевагу закритому конкурсу на заміщення вакантних посад, тобто шукати підходящих кандидатів насамперед серед працівників самого банку. Адже працівники банку вже знайомі з корпоративною культурою та цінностями банку і мають прогресивне ставлення до роботи з клієнтами. Це дає можливість зберегти культуру організації та забезпечити її стабільність, оскільки внутрішні працівники вже інкорпоровані в корпоративну атмосферу і розуміють її тонкощі. Лише у випадку відсутності відповідних кандидатів серед працівників банку слід проводити відкритий конкурс.

Водночас важливо не забувати, що залучення нових ідей та перспектив ззовні також може бути корисним для розвитку організації, додаючи їй гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни.

Таким чином, клієнтоорієнтована модель корпоративної культури сформованої банківської установи сприяє підвищенню ефективності

діяльності банку за рахунок забезпечення мотивованого та згуртованого клієнтоорієнтованого персоналу [37].

Забезпечення такої культури означає створення гармонійного середовища, де кожен співробітник не лише виконує свої обов'язки, але й активно працює над поліпшенням взаємодії з клієнтами, що в свою чергу сприяє сталому розвитку банку та його конкурентоспроможності.

Висновок до третього розділу

Корпоративна культура є важливим інструментом управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність і лояльність працівників. Для банків, зокрема ПриватБанку, це ключовий фактор успіху, оскільки ефективна культура сприяє досягненню цілей організації, покращує комунікацію та підвищує рівень задоволеності клієнтів. Розвиток корпоративної культури знижує плинність кадрів, забезпечує лояльність працівників і підвищує ефективність роботи. ПриватБанк активно впроваджує інновації і підтримує корпоративні цінності, що позитивно позначається на його успішності та конкурентоспроможності.

З огляду на проведений аналіз можна зробити кілька ключових висновків щодо ефективності підсистеми управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк». Протягом періоду з 2017 по 2023 роки банк зумів успішно адаптувати свою стратегію розвитку до змін зовнішнього середовища, зокрема політичних та економічних факторів. Зниження чисельності працівників, яке відбулося у цей період, обумовлене впровадженням стратегії скорочення персоналу та оптимізації операцій через діджиталізацію процесів. Водночас, розвиток корпоративної культури та підвищення кваліфікації працівників сприяли зростанню продуктивності праці та утриманню кваліфікованих фахівців. Підвищення ефективності роботи персоналу також підтримувалося впровадженням рейтингової системи оцінки працівників, що дозволило

мотивувати високопродуктивних співробітників та знижувати плинність кадрів.

Скорочення кількості нових працівників у 2020-2023 роках відображає зміну стилю роботи банку, зокрема перехід на віддалену працю та реорганізацію підсистеми управління персоналом у контексті військової ситуації в Україні. Завдяки запровадженим заходам банк зміг забезпечити стабільну роботу, зберігши рівень ефективності в умовах глобальних викликів.

В цілому, стратегія оптимізації чисельності персоналу, зміцнення кадрових підсистем та постійний розвиток співробітників сприяли позитивним змінам в ефективності роботи банку, навіть за умов кризових періодів.

Зміни в організаційній культурі є важливою складовою процесу адаптації організації до нових вимог часу, технічних інновацій та змін у ринковому середовищі. Культура організації не є статичною, вона постійно розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Для ефективної трансформації культури необхідно враховувати її поточний стан і цілі, а також правильно спланувати комунікаційні заходи, що дозволять залучити працівників до процесу змін.

Однією з основних умов успішної зміни є гнучкість організаційної культури, що дає змогу організаціям швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Важливим аспектом цього процесу є підтримка лідерства, яке має не лише демонструвати приклад змін, а й активно працювати з командою для досягнення спільних цілей. За умови правильної стратегії зміни культури можуть стати важливим інструментом для підтримки сталого розвитку організації.

Насамкінець, успішність змін у корпоративній культурі залежить від здатності організації поєднувати культурні зміни з поведінковими, забезпечуючи довгострокові результати та високий рівень адаптивності до нових умов.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Успішне функціонування підприємства багато в чому залежить від типу і якості формованої корпоративної культури, займає важливе місце в ієрархічній системі ділової культури (корпоративна культура - культура організаційного управління - особиста культура людей), відрізняється внутрішніми (суб'єктивними) і зовнішніми (об'єктивними) характеристиками. Внутрішнє та зовнішнє середовище також мають особливий вплив на корпоративну культуру, на яку значною мірою впливає Національна економічна культура.

Корпоративна культура складається з двох рівнів: артефактів та цінностей. Артефакти включають зовнішній вигляд будівель, офісів, одяг співробітників, логотипи, символіку та документи. Вони відображають традиції і духовні цінності компанії. Цінності складаються з місії, ідеології, історії, ритуалів і традицій, формуючи орієнтири поведінки та мобілізуючи працівників на досягнення корпоративних цілей. Корпоративна культура може виникати спонтанно і передаватися через приклад лідерів і старожилів, причому харизматичні лідери мають значний вплив. Існують різні типи корпоративної культури: культура влади, рольова культура, культура завдання і культура особистості. Домінуюча культура виражає основні цінності, тоді як субкультури розвиваються у великих організаціях, відображаючи специфічні проблеми та досвід їх вирішення.

Основою сталого розвитку організації є формування її корпоративної культури, яка складається з концепції, принципів та вихідних засад. В сучасних умовах більшість успішних організацій мають свою корпоративну культуру, що створює унікальну атмосферу, забезпечує соціальну стабільність та формує поведінку працівників. Формування корпоративної культури має базуватися на загальних та специфічних принципах, які визначаються відповідно до місії, цінностей та бачення підприємства. До загальних принципів належать діалектичне поєднання інтелектуального та соціально-

економічного розвитку, всеохопленість, корисність, постійне удосконалення, координація, обов'язковість, винагорода та відповідність законодавству. Спеціальні принципи включають чіткість, узгодженість цілей, вільний прояв, особистісно-орієнтований менеджмент, еталон та стосунки між керівництвом і працівниками.

АТ КБ «Приватбанк», з моменту націоналізації у 2016 році, продовжив стабільно функціонувати, ставши найбільшим державним банком України. Після націоналізації банк зазнав значних збитків, однак поступово відновив свою фінансову стійкість завдяки підтримці держави та оновленим стратегіям розвитку. Під час війни в Україні банк активно підтримував населення та бізнес, запровадивши нові кредитні програми та адаптувавши свої послуги до нових умов. Зокрема, Приватбанк став лідером на ринку агрокредитів та підвищив свою позицію у кредитуванні бізнесу. Завдяки сильній цифровій платформі та доступності послуг банк зміг забезпечити стабільність та продовжувати надавати широкий спектр фінансових послуг в умовах кризових ситуацій.

Аналіз ефективності підсистем управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» за період з 2017 по 2023 рр. свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку, що включала скорочення чисельності персоналу, діджиталізацію процесів та адаптацію до змін в умовах внутрішніх і зовнішніх факторів. Зменшення чисельності працівників і відділень банку обумовлене реструктуризацією, реорганізацією під час війни та змінами у функціонуванні відділень. Попри скорочення персоналу, продуктивність праці зросла завдяки підвищенню кваліфікації та ефективному використанню навичок співробітників.

Плинність кадрів також показує позитивні тенденції: зниження добровільних звільнень завдяки підвищенню зарплат та поліпшенню умов праці. Впровадження рейтингової системи оцінки працівників, підвищення репутації банку, а також можливості для навчання і кар'єрного росту стали важливими чинниками для утримання кваліфікованих кадрів. Аналіз показав,

що підсистема управління персоналом банку ефективно адаптується до змін, забезпечуючи стабільну роботу навіть в умовах війни та економічних викликів.

Ці результати підтверджують, що стратегія скорочення персоналу та діджиталізації процесів була успішною, що дозволило банку зберегти свою ефективність і навіть покращити деякі показники в умовах постійних змін.

Аналіз корпоративної культури Приватбанку та взаємодії з клієнтами дозволяє зробити висновок, що банк успішно впроваджує інноваційні технології, зокрема ApplePay та FacePay, а також створює нові продукти, такі як цифровий гаманець. Однак відсутність активної комунікації про ці нововведення призводить до їх малопомітності серед клієнтів. Клієнти сприймають банк як стабільний і звичний елемент їхнього життя, але відзначають відсутність значних змін. Це вимагає перегляду стратегії комунікації, щоб підвищити обізнаність та залученість клієнтів. Водночас, культура банку є переважно бюрократичною, з домінуванням цінностей кланової культури, що підтверджує важливість командної роботи та взаємопідтримки серед працівників. Морально-психологічний клімат у колективі є сприятливим, і важливо зберегти його навіть у умовах воєнного стану, забезпечуючи підтримку та стабільність як всередині банку, так і в стосунках з клієнтами.

Розвиток корпоративної культури є важливим елементом стратегічного управління в банківській сфері, оскільки вона безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність і лояльність працівників. У випадку АТ КБ «ПриватБанк», культура сприяє формуванню єдиного бачення серед співробітників, що забезпечує узгодженість у виконанні завдань і сприяє ефективній комунікації. Важливими аспектами є орієнтація на інновації, розвиток емпатії до клієнтів та підтримка високого рівня продуктивності в роботі.

Корпоративна культура банку дозволяє знижувати плинність кадрів та підвищувати задоволеність працівників, що є критично важливим для

високоякісного обслуговування клієнтів. Банк активно підтримує інноваційні підходи в управлінні персоналом і заохочує ініціативність співробітників, що має значний вплив на його успіх на ринку. Принципи, закладені в корпоративному кодексі, сприяють розвитку довіри та ефективності у взаємодії між співробітниками та клієнтами.

Водночас, необхідно враховувати, що корпоративна культура формується протягом багатьох років і є результатом спільної роботи усіх підрозділів банку. Для забезпечення стабільного розвитку банку в умовах високої конкуренції та постійних змін важливо зберігати актуальність цінностей і філософії, що визначають внутрішнє середовище компанії та її стратегію на майбутнє.

Корпоративна культура є ключовим елементом для забезпечення ефективної діяльності банків, особливо в умовах змінюваного економічного та політичного середовища. Для АТ КБ «Приватбанк» важливо адаптувати свою корпоративну культуру до нових реалій, враховуючи особливості воєнного стану, економічної нестабільності та змін у потребах клієнтів. Клієнтоорієнтованість повинна бути основним фокусом розвитку корпоративної культури банку, що дозволить забезпечити високу конкурентоспроможність та репутацію. Особливу увагу слід приділяти розвитку комунікацій, професіоналізму співробітників та безпеці клієнтів.

Впровадження клієнтоорієнтованої культури вимагає змін у підходах до управління персоналом, зокрема переходу від традиційного стилю керівництва до наставництва та підтримки. Це також потребує постійного навчання та розвитку співробітників, адаптації до цифрових технологій та нових методів взаємодії з клієнтами. Врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як зміни в економічному середовищі, є важливими для гнучкої та ефективної трансформації корпоративної культури.

Збалансоване впровадження таких принципів дозволить банку не лише підтримувати стабільність у кризові часи, але й покращити клієнтське

обслуговування, підвищити рівень задоволеності клієнтів та забезпечити довгостроковий успіх на фінансовому ринку.

Організаційна культура є важливим чинником успіху компанії, оскільки вона постійно адаптується до зовнішніх змін та внутрішніх потреб. Її розвиток залежить від здатності організації реагувати на виклики, змінюючи цінності, норми і стратегії. Зміни можуть бути як зовнішньо ініційованими, так і спонтанними, і важливо забезпечити підтримку працівникам для ефективної адаптації до нових умов.

Культурні зміни мають бути добре спланованими та підтриманими лідерами, які повинні демонструвати приклад і активно працювати над зміцненням культурних цінностей. Зміни в культурі можуть стати рушійною силою для досягнення значних результатів, але для їх успішного впровадження необхідна постійна комунікація та підтримка на всіх рівнях організації. Врахування потреб і викликів зовнішнього середовища дозволяє організаціям зберігати свою конкурентоспроможність та гнучкість, що є важливими факторами для сталого розвитку в умовах постійних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012 № 4452-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text>
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2013. 64-71 с.
3. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. №2. С. 68-73.
4. Беляк Т.О. Корпоративна культура: сутність та особливості в умовах трансформацій соціально-трудової сфери. Економіка. Інновації. Корпоративне управління: Всеукр. науково-практ. конф. (12 жовтня 2014 р.). Харків: Науководослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. 2014. С. 349 –353.
5. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура / Ю. В. Бугаєвська // *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. – 2011. – № 36. – С. 240.
6. Від людей до людей. Як ПриватБанк підтримує свою команду та дбає про українців. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/company/vid-lyudey-do-lyudey-yak-privatbank-pidtrimue-svoyu-komandu-ta-dbae-pro-ukraintsiv-24042023-13090>.
7. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи: навчально-методичний посібник / К. М. Гнезділова - Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. - 124 с.
8. Гнезділова К.М. Діагностика корпоративної культури вищого навчального закладу / Гнезділова К.М. URL: hdu.ua/doc/2011/7_2011/7.pdf.
9. Дані офіційного сайту АТ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about>

10. Дроботя Я., Бражник Л., Дорошенко О. Диджиталізовані інновації банківського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-15>
11. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління: підручник. /Київ. нац. ун-т технологій та дизайну Київ: Центр учбової літератури, 2013. - 600 с.
12. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н.В. Смолінська / Під загальною редакцією Г.М. Захарчин. Львів. 2011. – 345 с
13. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21–25.
14. Калініченко Т.І. Формування та розвиток організаційної культури агропромислових підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Т. І. Калініченко. - Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2010. 192 с.
15. Колянко О.В. Корпоративне управління: навчальний посібник / О.В. Колянко. Львів: Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2019. 343 с.
16. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора 31 грудня 2017 року: офіційний веб-сайт. URL: https://static.privatbank.ua/files/year_zvit_05_05.pdf.
17. Копець Г.Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу / Г.Р. Копець, М.Р. Лиськів // *Проблеми економіки та управління*. 2006. №554. С. 232–239.
18. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог / Л.В. Щетініна, С.Г. Рудакова // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 5(21). С. 204-209. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.htm>
19. Корпоративні комунікації: посібник для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Євгенія Тихомирова. – Луцьк: ФОП Захарчук В. М., 2013. 216 с.

20. Корпоративне управління: офіційний веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>.
21. Маковоз О.С. Корпоративна культура як складова управління підприємством / О.С. Маковоз // *Проблеми та перспективи функціонування підприємства та підприємництва*. 2011. № 2. С. 187–191.
22. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_33/25.pdf
23. Основні показники діяльності банків. МінФін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>.
24. Отенко О.П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія / І.П. Отенко, М.І. Чепелюк. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
25. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>
26. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 145.
27. Програма ПриватМБА-2. MBA-strategy. URL: <https://www.mbastrategy.ua/content/view/1086/461>.
28. Річний звіт 31 грудня 2017 року: офіційний веб-сайт. URL: https://static.privatbank.ua/files/year_zvit_05_05.pdf?_gl=1*m1lsu2*_gcl_au*NzEwODQ4NzMuMTczNDk0OTU0NQ..*_ga*MTEzNjcyMjQ4Mi4xNzA0NjQwNzEw*_ga_C7N2L9YCQ9*MTczNDk0OTU0NC4zLjEuMTczNDk0OTcyNS4xMC4wLjA.
29. Річний звіт 31 грудня 2018 року: офіційний веб-сайт. URL: https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2019.04.23FINAL1.pdf?_gl=1*13gpsp6*_gcl_au*NzEwODQ4NzMuMTczNDk0OTU0NQ..*_ga*MTEzNjcyMjQ4Mi4xNzA0NjQwNzEw*_ga_C7N2L9YCQ9*MTczNDk0OTU0NC4zLjEuMTczNDk0O

TY4MC41NS4wLjA.

30. Річний звіт 31 грудня 2019 року: офіційний веб-сайт. URL: https://static.privatbank.ua/files/Richnij_zvit_za_2019r.pdf?_gl=1*p6wqdt*_gcl_au*NzEwODQ4NzMuMTczNDk0OTU0NQ..*_ga*MTEzNjcyMjQ4Mi4xNzA0NjQwNzEw*_ga_C7N2L9Ycq9*MTczNDk0OTU0NC4zLjEuMTczNDk0OTU4Ni4xOC4wLjA.

31. Річний звіт 31 грудня 2020 року: офіційний веб-сайт. URL: https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2021.03.15_Zvit_Last_n.pdf?_gl=1*tz59ay*_gcl_au*NzEwODQ4NzMuMTczNDk0OTU0NQ..*_ga*MTEzNjcyMjQ4Mi4xNzA0NjQwNzEw*_ga_C7N2L9Ycq9*MTczNDk0OTU0NC4zLjEuMTczNDk0OTU2MS40My4wLjA.

32. Річний звіт 31 грудня 2021 року: офіційний веб-сайт. URL: https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf?_gl=1*13vgxxn*_gcl_au*NzEwODQ4NzMuMTczNDk0OTU0NQ..*_ga*MTEzNjcyMjQ4Mi4xNzA0NjQwNzEw*_ga_C7N2L9Ycq9*MTczNDk0OTU0NC4zLjEuMTczNDk0OTU1NS40OS4wLjA.

33. Річний звіт 31 грудня 2022 року: офіційний веб-сайт. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf?_gl=1*1ecr5nx*_gcl_au*NzEwODQ4NzMuMTczNDk0OTU0NQ..*_ga*MTEzNjcyMjQ4Mi4xNzA0NjQwNzEw*_ga_C7N2L9Ycq9*MTczNDk0OTU0NC4zLjEuMTczNDk0OTU0OS41NS4wLjA.

34. Річний звіт 31 грудня 2023 року: офіційний веб-сайт. URL: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf

35. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 28. С. 68–75.

36. Синицька О.І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип.

5. ч. 3. Херсон: 2014. С. 255 – 261.

37. Семикіна М.В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Бесяк, Г.Волчкова // *Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles*. - "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. С.98-103.

38. Смольницька А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту компанії // *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф.* –Тернопіль: СМП «Тайп», 2017. Ч. II. –С. 153-155.

39. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка*. 2010. 123-128 с.

40. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. // *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2017. №78. С. 118-123.

41. Співак В. Корпоративна культура. Івано-Франківськ, 2010. 352 с.

42. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин / І.В. Терон // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739.

43. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова // *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19) С. 28–32.

44. У яких компаніях і на яких ринках хочуть працювати українці. Дослідження Ernst & Young в Україні. Український соціологічний портал. URL: <https://usp-ltd.org/strong-u-iakykh-kompaniiakh-i-na-iakykh-rynках-khochut-pratsiuvaty-ukraintsi-strong-doslidzhennia-ernst-amp-young-v-ukraini/>.

45. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н.Ю. Фіщук // *Економічні науки*. 2012. № 1(56) С. 81–85.

46. Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко // *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328–330.
47. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139–144.
48. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
49. Юрченко В.В. Корпоративна культура організації / В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник, Н.В. Богданова. Київ. 2016. 58 с.
50. Як працює ПриватБанк в умовах воєнного стану: офіційний веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/help>.