

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити  
Зав. кафедри  
к.е.н., доцент

Горбашевська М.О. Горбашевська

«05» грудня 2024 р.

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої  
освіти освітньо-професійної  
програми «Менеджмент  
організацій і адміністрування»  
Єсюкової Яни Олександрівни  
Науковий керівник:  
Мацука Вікторія Миколаївна,  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту та фінансів  
Рецензент:  
Гапонюк Ольга Іванівна, к.е.н.,  
доцент, начальник навчально-  
методичного відділу Донецького  
державного університету  
внутрішніх справ  
(м.Кропивницький)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою відмінно (90/А)  
Секретар ЕК Менд  
«19» грудня 2024 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене  
звання)

Горбашевська Горбашевська М.О.

(ПІП завідувача кафедри)

«29» лютого 2024 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Єслюкова Яна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування корпоративної культури в системі стратегічного управління підприємством

керівник роботи \_\_\_\_\_ Мацука В.М., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «29» лютого 2024 року № 36

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ «05» грудня 2024 року \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Розробка рекомендацій щодо формування корпоративної культури в системі стратегічного управління підприємством

Об'єкт дослідження: Процес формування корпоративної культури в системі стратегічного управління Групи «Приватбанк»

Предмет дослідження: Механізм формування корпоративної культури в системі стратегічного управління Групи «Приватбанк»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Зміст, складові та функції корпоративної культури

1.2. Особливості формування корпоративної культури в залежності від специфіки бізнесу

1.3. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Групи «ПРИВАТ БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Групи «Приват Банк»

2.2. Аналіз особливостей корпоративної культури в системі стратегічного управління Групи «Приват Банк»

2.3. Корпоративна соціальна відповідальність банківської установи як прояв корпоративної культури







РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ Групи «ПРИВАТ БАНК»

3.1. Рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи

3.2. Напрями вдосконалення стратегічного управління корпоративною культурою Групи «Приват Банк»

3.3. Моделювання стратегії формування і розвитку корпоративної культури Групи «Приват Банк»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24

6. Дата видачі завдання «29» лютого 2024 року

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024-30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
7.	Переддипломна практика	30.09.2024 - 21.10.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024-15.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.11.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.11.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 05.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2024	

Студент



( підпис )

Єслиукова Я.О.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



( підпис )

Мацука В.М.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕСУ.....	8
1.1. Зміст, складові та функції корпоративної культури .....	8
1.2. Особливості формування корпоративної культури в залежності від специфіки бізнесу .....	13
1.3. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРУПИ «ПРИВАТ БАНК».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика Групи «Приват Банк».....	25
2.2. Аналіз особливостей корпоративної культури в системі стратегічного управління Групи «Приват Банк» .....	37
2.3. Корпоративна соціальна відповідальність банківської установи як прояв корпоративної культури .....	42
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ГРУПИ «ПРИВАТ БАНК».....	57
3.1. Рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи.....	57
3.2. Напрями вдосконалення стратегічного управління корпоративною культурою Групи «Приват Банк».....	63
3.3. Моделювання стратегії формування і розвитку корпоративної культури Групи «Приват Банк».....	70
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних управлінських і господарських умовах ефективність діяльності підприємств і організацій багато в чому залежить від ступеня розвитку їх корпоративної культури. Безперечно, розвиток ринкових відносин потребує формування корпоративної культури. Культура компанії включає поведінку, спілкування з клієнтами та колегами, діяльність співробітників, інтереси, рівень мотивації тощо.

Крім того, корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні та реалізації стратегічної управлінської діяльності та реалізації ефективної корпоративної політики. Її можна використовувати як потужний інструмент для підвищення загального рівня управління персоналом компанії.

Проблема підвищення ефективності стратегічного управління організаціями та їх діяльністю на основі впровадження елементів корпоративної культури останнім часом привертає увагу наукових кіл та фахівців. Слід зазначити, що окремі теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з цією специфічною сферою менеджменту, наголошуються в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Г. Емерсона, Р. Блейка, П. Друкера, А. Файоля, Ф. Герцберга, Р. Лайкерта, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегора, Ф. Тейлора, та багато інших заклали основу теорії менеджменту як універсального освітнього явища. Значний внесок у вирішення проблем формування корпоративної культури зробили вітчизняні науковці, серед яких Бандоріна Л.М., Виходець О.М., Гевко В.Л., Дергачова В.В., Отенко І.П., Ринкевич Н.С., Савчук Л.М., Трушкіна Н.В., Федірко Г.А., Фокіна-Мезенцева К.В., Хаєта Г.Л., Чепелюк М.І. Незважаючи на велику кількість проведених досліджень у цьому напрямі, ми вважаємо, що актуальна проблема розробки організаційно-економічних інструментів підвищення ефективності стратегічного управління організацією на основі впровадження корпоративної культури як системи мотивації праці ще не є повністю розкритою та

затребуваною.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка рекомендацій щодо формування корпоративної культури в системі стратегічного управління підприємством.

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань:**

вивчити зміст, складові та функції корпоративної культури;

визначити особливості формування корпоративної культури в залежності від специфіки бізнесу;

розглянути корпоративну культуру як елемент системи стратегічного управління підприємства;

надати організаційно-економічну характеристику Групи «Приват Банк»;  
проаналізувати особливості корпоративної культури в системі стратегічного управління Групи «Приват Банк»;

оцінити корпоративну соціальну відповідальність банківської установи як прояв корпоративної культури;

надати рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи;

розробити напрями вдосконалення стратегічного управління корпоративною культурою Групи «Приват Банк»;

запропонувати модель стратегії формування і розвитку корпоративної культури Групи «Приват Банк».

**Об'єктом дослідження** є процес формування корпоративної культури в системі стратегічного управління Групи «Приватбанк».

**Предметом дослідження** є механізм формування корпоративної культури в системі стратегічного управління Групи «Приватбанк».

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять положення економічної теорії, менеджменту, економічного

аналізу, прийняття рішень, очікуваної корисності; методи загальнонаукового пізнання (аналіз і синтез; індукція і дедукція; аналогія і моделювання); методи статистичного та математичного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** є закони та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність Групи «Приватбанк»; монографії вчених; періодичні видання; матеріали науково-практичних конференцій; результати власних досліджень та спостережень автора.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні положень теорії, а також вирішенні ряду практичних проблем щодо формування корпоративної культури в системі стратегічного управління Групи «Приватбанк».

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури в системі стратегічного управління Групи «Приватбанк».

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідались на **Декаді студентської науки 2024** (м. Київ, 04-15 березня 2024).

**Публікації результатів дослідження.** За результатами виконаних досліджень опубліковано 1 наукову працю, загальним обсягом 0,4 д.а.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань. Основний текст викладено на 75 сторінках друкованого тексту.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕСУ

## 1.1. Зміст, складові та функції корпоративної культури

Корпоративна культура – це синтез деяких ідей, цінностей, стандартів поведінки, установок і способів ведення професійної діяльності, які поділяють усі члени організації. Цю культуру також можна розглядати як інструмент для розробки організаційних стратегій, заснованих на стимулюванні інновацій і лідерства в організації. Корпоративна культура має вирішальне значення для розвитку та підтримки рівня відданості та інтенсивності співробітників, які часто характеризують успішні організації [61, с.9].

Багато вчених розглядають корпоративну культуру як сукупність переконань і очікувань, які поділяють члени організації. Ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку індивідів і груп в організації [16, с.7].

Аналізуючи визначення корпоративна культура, дослідники вважають, що це особлива область організаційної реальності, яка складається з комплексу спеціалізованих і впорядкованих віртуальних ресурсів, матеріальних ресурсів і результатів праці співробітників, в т.ч. формування міжособистісної системи [25;26].

Дослідники бачать у корпоративній культурі показник, що складається з правил і норм неформальної та формальної діяльності, стилю управління, традицій і звичаїв, особистих і групових інтересів, задоволеності співробітників умовами праці, ролі співробітників в організації. складається з поведінкових характеристик структури [27, с.114].

Створення сильної корпоративної культури є багатогранним завданням, і єдиного рецепту успіху не існує. Як зазначають дослідники бізнес-



середовище постійно змінюється та розвивається, і завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити відповідну адаптацію та розвиток організації та її підготовленість до змін [27, с.115].

Корпоративна культура – це система загальних цінностей, переконань, норм і практик, які формують співпрацю та взаємодію між працівниками всередині підприємства, так само як кожна система корпоративної культури має свої унікальні елементи (рис. 1.1.).

Ці елементи взаємодіють, формуючи специфічні характеристики корпоративної культури, які визначають те, як діють і взаємодіють її члени.

За кордоном у теорії та практиці управління бізнесом зрозуміли, що за культурою ховається величезна конкуренція.

В Україні лише в останні роки люди поступово визнають роль корпоративної культури як стратегічної конкурентної переваги організацій [11, с. 18].

Важливість існування та формування корпоративної культури залежить не тільки від суто економічних факторів, а й від неекономічних, тобто від морально-психологічних цінностей, які домінують у колі співробітників компанії.

Вважаємо важливим визначити основні джерела формування корпоративної культури. В першу чергу слід зосередитися на формуванні особистісних цінностей та їх персоніфікованій реалізації. По-друге, засоби, форми та структури, за допомогою яких компанія розвиває та реалізує етичні цінності (включаючи індивідуальні та персональні цінності управління бізнесом).

По-третє, концепція оптимальних і найбільш зразкових моделей поведінки співробітників компанії створює систему внутрішніх цінностей і відносин в колективі [27, с.125].

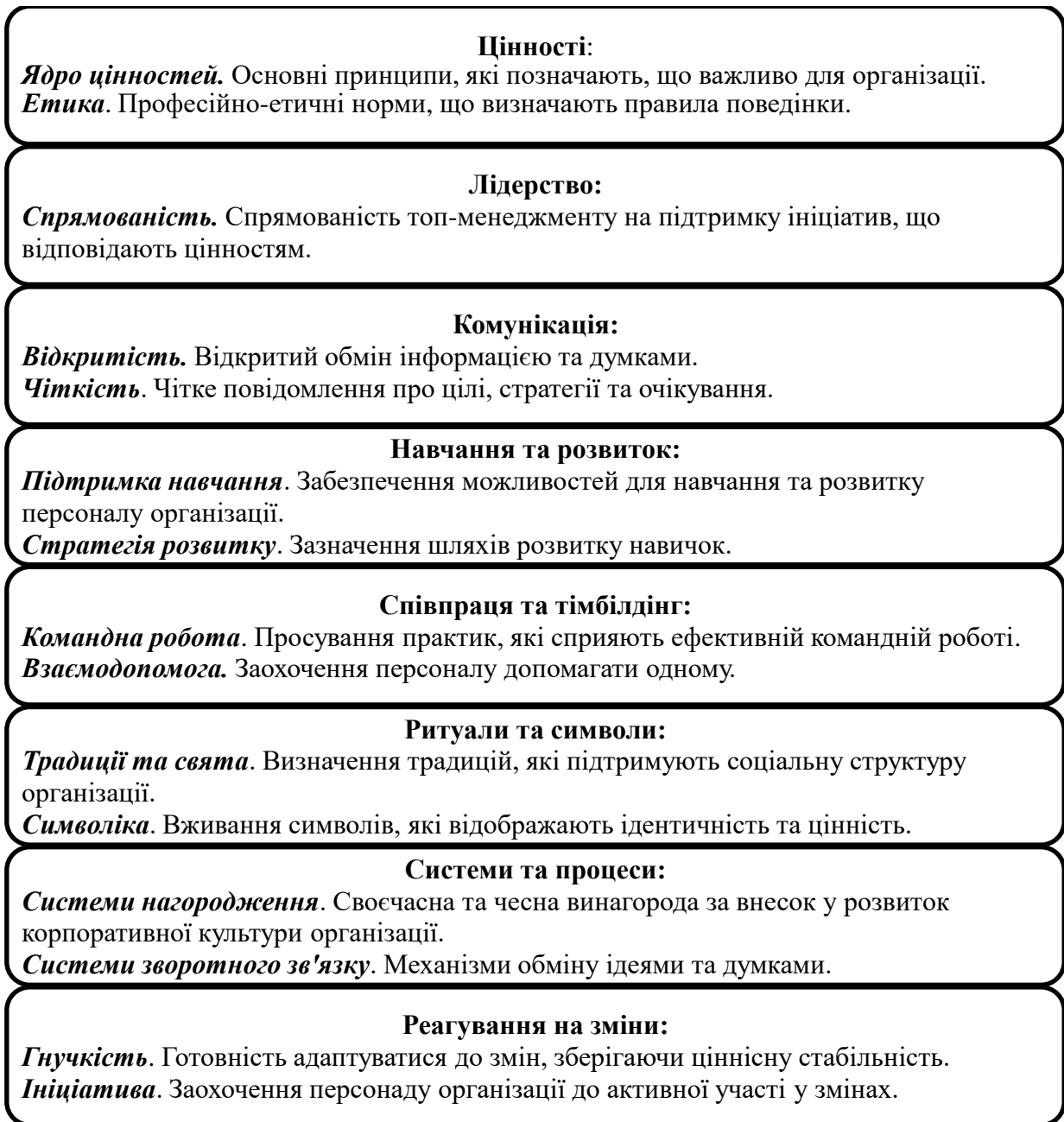


Рис. 1.1. Елементи корпоративної культури

Джерело: [61, с.11]

Конкретні джерела формування корпоративної культури можуть вирішити проблеми, з якими стикається підприємство в процесі взаємодії з іншими підприємствами-конкурентами та суб'єктами господарювання, а також сприяють стабільній і продуктивній роботі співробітників з урахуванням

принципів партнерства та особистого спрямованість інтересів працівників [31, с.290].

Беручи до уваги деякі сильні сторони, можливості та орієнтації корпоративної культури, можна виділити її вплив на розвиток бізнесу (рис. 1.2.).

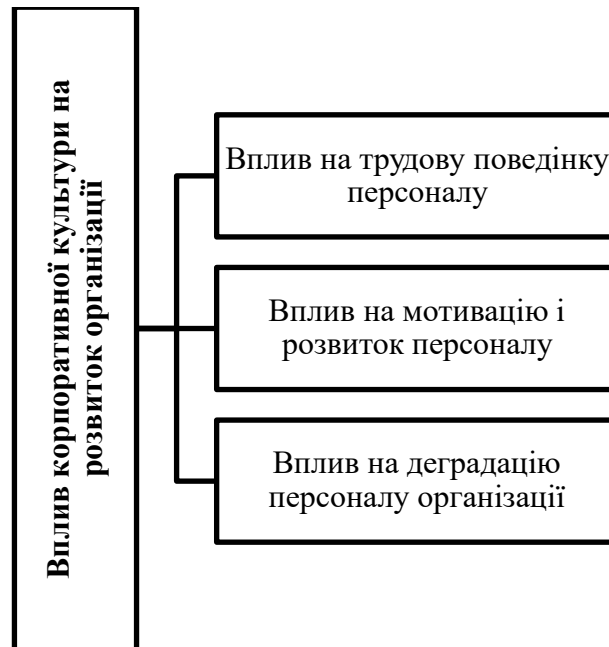


Рис. 1.2. Вплив корпоративної культури на розвиток бізнесу

Джерело: [27; 44; 56]

Згідно з поданим рис. 1.2. можна констатувати, що вплив корпоративної культури на розвиток організації є як позитивним (впливає на трудову поведінку, впливає на мотивацію, натхнення та особистісний розвиток співробітників), так і негативним (впливає на деградацію бізнес-потенціалу співробітника). Але в будь-якому випадку вплив позитивних факторів явно переважає негативні, а кінцевий результат все більше стимулює організації наполегливо працювати над формуванням корпоративної культури.

За позитивними та негативними ефектами корпоративна культура в науковій літературі поділяється на негативну та позитивну категорії. Наявність позитивної корпоративної культури може сприяти професійному розвитку

співробітників, набуттю трудових навичок і творчій самореалізації. Це створює стійкий, орієнтований на цінності підхід для всієї організації, щоб забезпечити свої потреби та досягти своїх цілей.

Наявність негативної корпоративної культури створює для співробітників ситуацію суто економічного інтересу, тобто трудова діяльність співробітників повинна приносити лише прибуток, а саморозвиток і творча самореалізація не мають цінності.

З практичної точки зору існування позитивної корпоративної культури можна спостерігати лише в організаціях зі стабільним розвитком і позитивними змінами корпоративної культури, тобто постійною увагою до розвитку та участі виробництва.

Вивчаючи вплив корпоративної культури на розвиток організації, слід звернути увагу на основні її функції (рис. 1.3).

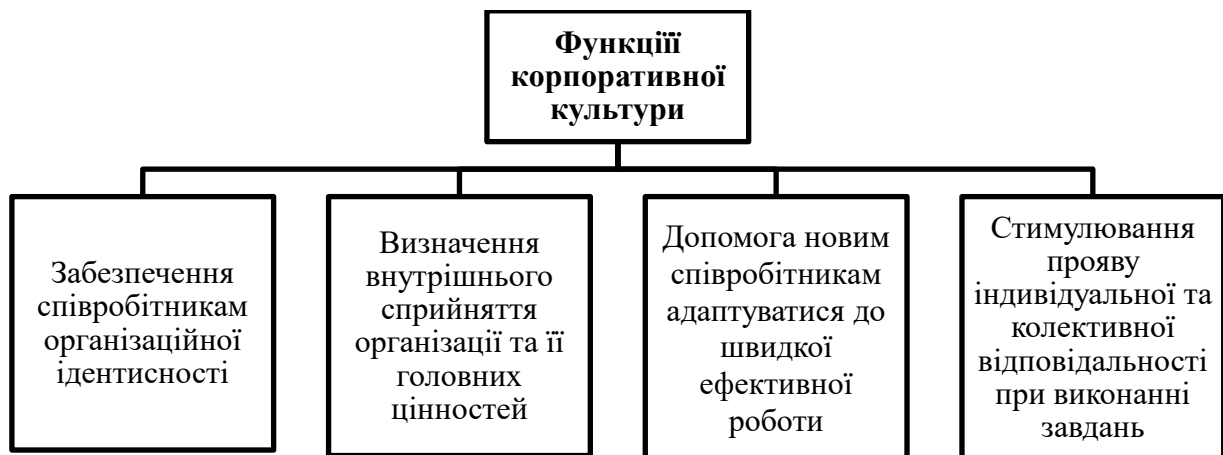


Рис. 1.3. Функції корпоративної культури [44]

Згідно з рис. 1.3. ці функції взаємодіють і впливають одна на одну. Не менш важливою функцією є філософія організації її основні цінності та характеристики, які є джерелом самовизначення співробітників як команди. Як наслідок, це впливає на рівень кваліфікації організації та формує потенціал

робочої сили. Нові працівники приєднуються та швидко адаптуються до роботи, що впливає на організацію та трудову діяльність.

Тому специфічні функції корпоративної культури покликані стимулювати ентузіазм співробітників, надавати можливості для саморозвитку та професійного зростання, а також створювати сприятливі умови для швидкої адаптації нових співробітників. Крім того, варто зазначити, що функція корпоративної культури сприяє формуванню почуття індивідуальної та колективної відповідальності при вирішенні поставлених завдань, що особливо важливо у сфері інноваційного розвитку організації. Оскільки вона впливають на здатність розвивати нові технології та інноваційні розробки, а також покращувати існуючі виробничі процеси. Проте, щоб відповідати стандартам ефективного розвитку бізнесу, необхідно звернути увагу на основні складові та принципи формування корпоративної культури.

## **1.2. Особливості формування корпоративної культури в залежності від специфіки бізнесу**

Важливо також відзначити, що остаточну роль у формуванні корпоративної культури відіграють її принципи. У сучасних умовах принципи корпоративної культури повинні підтримувати стабільний розвиток компанії, тому її впровадження та дотримання може дозволити компанії посилити свій вплив на людей з метою досягнення певного рівня прибутковості. Крім того, дотримання принципів корпоративної культури може створити підприємствам сприятливі умови в управлінні персоналом і системах корпоративного управління та забезпечити цілісність їх розвитку [35, с.77].

Принципи корпоративної культури є основними положеннями щодо забезпечення формування та подальшого її розвитку. Від дотримання компанією принципів корпоративної культури залежить подальший розвиток і статус компанії, стабільність діяльності та ефективність управлінських рішень,

підвищення прибутковості та ефективності діяльності співробітників [35, с. 76]. Принципи корпоративної культури наведено на рисунку 1.4.

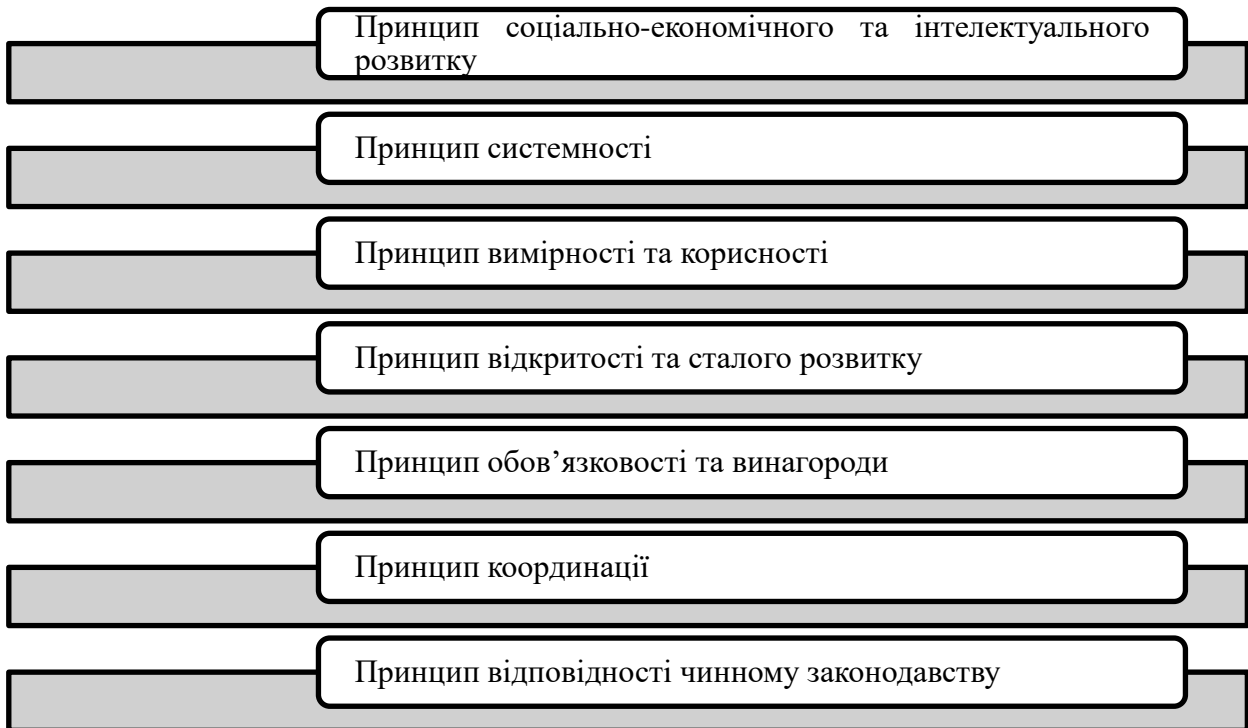


Рис. 1.4 Принципи корпоративної культури

Джерело: [27; 44; 56; 60]

Вищезазначені принципи формують вихідну основу або положення для ефективного управління людьми та компанією в цілому. Як і компоненти культури, вони не є обов'язковими і можуть бути розроблені та впроваджені підприємствами самостійно. Однак наведені вище принципи об'єднують набір загальних принципів, які більш-менш однакові в усіх компаніях, але можуть відрізнятися за назвою чи змістом. Тому слід враховувати конкретні принципи, зокрема:

- Принцип вільного або незалежного вираження поглядів, коли культура компанії є стриманою;
- Принцип взаємоузгодженості та поваги до цілей, коли корпоративна культура сприяє досягненню поставлених цілей;

- Принцип чіткості показує розуміння працівниками значення корпоративної культури;
- Принцип взаємовідносин «керівництво-співробітник», основа корпоративної культури – відповідальність, чесність, повага, справедливість та особистісні характеристики співробітників;
- Принцип бенчмаркінгу, корпоративна культура стає точкою відліку або моделлю для досягнення корпоративної ефективності;
- Принцип управління, орієнтований на людей, корпоративна культура орієнтуються на методи та норми, орієнтовані на людей [37, с. 135].

Отже, формування корпоративної культури є невід’ємною частиною управління персоналом і невід’ємною частиною діяльності компанії в цілому, тому не випадково ми розглянули основні складові та принципи корпоративної культури. Приклади провідних світових компаній показують, що саме завдяки сильній і високорозвиненій корпоративній культурі зміцнюються позиції компанії, підвищується прибутковість, ефективніше працюють співробітники, а діяльність компанії стає ефективнішою.

Тому, успіх будь-якої компанії залежить від сформованої корпоративної культури, а гарантія її якості полягає в здатності відображати ефективність свого персоналу та сприяти загальній ефективності управління компанією. Тому початковим етапом формування корпоративної культури є чітке уявлення про особливості діяльності компанії. Тільки такі міркування можуть забезпечити загальну ефективність і ефективність культури компанії. Специфіка корпоративної культури показана на рисунку 1.5.

На рис. 1.5. наведено структуру та склад специфічних характеристик, що враховуються при формуванні корпоративної культури компанії. Для кращого розуміння особливостей формування корпоративної культури ми вважаємо за необхідне глибше вивчити специфічні характеристики, виходячи з конкретних обставин компанії.

Тому необхідно сформувати систему корпоративної культури. Ми зосередимося на наступних сферах законодавства про компанії.

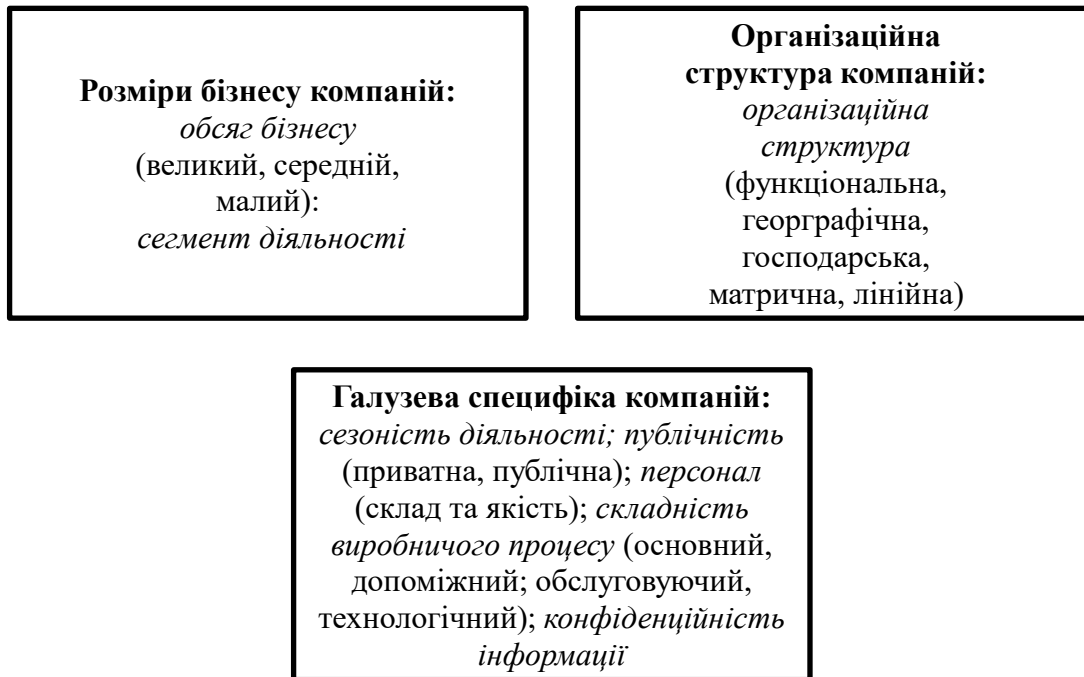


Рис. 1.5. Особливості компанії, які враховуються при формуванні корпоративної культури

Джерело: [27; 44; 56]

*Сфера діяльності компанії визначається її масштабом і сегментацією.*

Сфера діяльності характеризується широким документообігом та різноманітністю видів діяльності.

Таким чином, великі компанії характеризуються великим економічним масштабом і великими економічними процесами, які змушують компанію набирати достатню кількість персоналу, організувати відділи компанії у відповідні зони, призначати відділи для управління персоналом і забезпечувати розробку та реалізацію бізнес-плани. норми та правила. Невеликі компанії можуть не мати багато бізнес-процесів, але вони мають багато сильних компонентів корпоративної культури. Тому на таких підприємствах необхідно подумати про організацію відповідної корпоративної



культури, яка висуває додаткові вимоги до професійної майстерності штатних спеціалістів. Сформована система корпоративної культури повинна бути сумісна з організаційною структурою підприємства.

*Організаційна структура компанії класифікується на різні типи для забезпечення потреб управління персоналом.*

Характеристики корпоративної культури, яка розвивається в рамках організаційної структури, обраної компанією. Це можна визначити на основі складності та розміру самої компанії. Організаційні структури мають складну послідовну ієрархію, яка включає: функціональну, географічну, управлінську, матричну та лінійну.

Перейдемо до наступної специфічної характеристики корпоративної культури. *Специфіка галузі діяльності компанії залежить від багатьох факторів і особливостей діяльності компанії.*

Багатоспектральний характер господарської діяльності зумовлює різні вимоги до формування корпоративної культури. Водночас ми говоримо про специфіку сектору, коли розглядаємо компанії, які належать до певного виду економічної діяльності. Проте ми вважаємо, що на галузеві характеристики компанії впливають такі чинники формування корпоративної культури: сезонність діяльності (залежність від сезону або відсутність певного виду діяльності протягом певного періоду), люди (наявні ресурси) та їх якість), відкритості компанії (приватної та публічної), складності виробничого процесу (основного, допоміжного, технологічного та багатоступінчастого), конфіденційності інформації [44, с.240].

Тому при формуванні корпоративної культури необхідно враховувати специфічні особливості компанії, щоб забезпечити дієвість і дієвість корпоративної культури.

Ефективність корпоративної культури в досягненні успішної позиції компанії в мінливому середовищі та умовах конкурентного зростання бізнесу.

### **1.3. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства.**

Корпоративна культура є основою успішного функціонування бізнесу. По-перше, вона формує ставлення своїх співробітників до виконання своїх обов'язків і до організації в цілому. Корпоративну культуру також можна розглядати як стратегічний інструмент, за допомогою якого різні відділи організації можуть бути спрямовані на досягнення спільних цілей, а також допомагає проявляти більшу ініціативу серед співробітників і створювати хорошу психологічну атмосферу [61].

Кожен тип співробітників повинен розуміти корпоративну культуру. Корпоративна культура - це система відносин, сформована організацією на основі визнаних цінностей, основних ідей і норм поведінки, і необхідна для виконання організаційної місії [56].

Кожен працівник повинен розуміти своє місце в організації, робочий час і його правильне використання, а також які цілі повинні бути досягнуті в роботі. Цінності, норми і певною мірою світогляд – повинні підтримуватися всіма співробітниками організації. Робоча етика та системи заохочення мають бути чітко визначені та зрозумілі кожному. Надійна система спілкування, хороша психологічна атмосфера в команді та заохочення ініціативи та розвитку співробітників є іншими елементами ефективної корпоративної культури. Зовнішніми проявами корпоративної культури є зовнішній вигляд співробітників (певні рекомендації або встановлені дрес-коди), звички і традиції, пов'язані з харчуванням (керівництво і співробітники роблять перерви на обід окремо або разом). Слід зазначити, що корпоративна культура не існує в чистому вигляді [57].

Корпоративну культуру неможливо розглядати без бізнес-стратегії. Вона забезпечує повне впровадження стратегічного планування. За допомогою

основних елементів культура формує формальні та неформальні правила, робочу атмосферу та певні вимоги для підвищення ефективності організації.

Ефективна корпоративна культура допомагає співробітникам зрозуміти основні цілі організації та розробити філософію, яка допомагає досягти необхідних цілей найкращим чином.

Узгодженість між корпоративною культурою та стратегією є дуже важливим і складним завданням менеджменту. У реальному бізнесі культурні зміни потребують великих зусиль, тому дуже важливо встановити правильну культурну концепцію на початку створення компанії та підтримувати її розвиток у команді для досягнення більшої ефективності роботи [55].

Супутня корпоративна культура не завжди ефективна. Сучасна культура може бути лише «присутністю», інакше результатів у її створенні не буде. Корпоративна культура вважається ефективною, якщо вона відповідає таким умовам [56]:

- справді цінна, кожна дія компанії збільшує її вартість (наприклад, завдяки високим рівням продажів і низьким витратам);
- має унікальні характеристики, які не мають нічого спільного з корпоративною культурою більшості компаній;
- неповторна: жодна інша організація не може досягти успіху, копіюючи культуру іншої компанії.

Ефективність культури організації можна оцінити за критеріями (рис. 1.6.), які відображають основні аспекти її функціонування. Для багатьох організацій важливі економічні результати діяльності.

Аналізуючи взаємозв'язок між корпоративною культурою та фінансовими показниками, можна зробити висновок, що за наявності ефективної культури працівники більш задоволені умовами праці та мають адекватну мотивацію для досягнення ефективної роботи. Як наслідок, економічні результати діяльності організації продовжують зростати.



Рис. 1.6. Критерії ефективності корпоративної культури

Джерело: [44; 56; 60]

Наприклад, можна підрахувати, наскільки зріс прибуток компанії за період, коли вживалися заходи щодо розвитку корпоративної культури за формулою:

$$E = \Pi * (P2 - P1) \quad (1.1),$$

де  $E$  – абсолютний розмір економічного впливу за період, що розглядається;

$\Pi$  – прибуток на одиницю продукції;

$P1, P2$  – обсяг виробництва до і після події.

Американський психолог і спеціаліст з менеджменту Е. Шейн виділив три рівні корпоративної культури:

- Перший є «зовнішнім», або «видимим», і включає всі видимі атрибути організації (технології, прототипи, моделі поведінки). Цей рівень очевидний вже на початку аналізу корпоративної культури;
- Другий – «всередині». Включає внутрішні фактори, які не відразу очевидні (наприклад, нерозголошені правила поведінки в команді та із зовнішнім світом);
- Третій – «базовий». Він відображається у ставленні співробітників до людей, навколишнього світу, їх роботі та розумінні власного часу і простору, складає основу норм поведінки і згодом сприймається на несвідомому рівні; Тому такий рівень корпоративної культури можна виявити лише при комплексному аналізі.

Тому ефективність корпоративної культури залежить від багатьох факторів. Тобто від того, як керівництво встановлює робочу атмосферу та принципи спілкування між співробітниками на всіх рівнях корпоративної культури. Корпоративні менеджери та їх власники відіграють важливу роль у підтримці корпоративної культури, тобто не повинно бути винятків із вимог до працівників [55].

Однак культура майбутнього залежить від самого працівника, його ставлення до своєї роботи, робочого місця та компанії в цілому, а також ставлення до своїх співробітників. Іншими словами, корпоративна культура може функціонувати ефективно, лише якщо всі аспекти організаційної структури компанії розуміють і підтримують принципи корпоративної культури.

Крім того, корпоративну культуру можна визначити як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати людьми, підвищувати конкурентоспроможність організації, довіряти корпоративним правам, забезпечувати захист власників, покращувати якість продукції та задовольняти потреби споживачів.

Таблиця 1.1

Основні складові механізму корпоративної структури підприємства

№ з/п	Складова	Особливість	Значення
1	Стратегічне управління	Розробка та реалізація стратегії, яка визначає напрямок діяльності	Стратегічне управління вивчає, як компанія має намір досягти своїх цілей і адаптуватися до змін у навколишньому середовищі
2	Керівництво та лідерство	Розподіл повноважень і відповідальності, визначення цілей і стратегії	Ефективне управління забезпечує відповідальність і розуміння керівниками завдань, сприяє формуванню корпоративної культури.
3	Організаційна структура	Призначення функцій і обов'язків, визначення ланцюга командування	Структура прийняття рішень, як вона організована та як її частини взаємодіють для досягнення цілей управління людськими ресурсами
4	Управління людськими ресурсами	Набір, навчання, розвиток, оцінка та утримання персоналу	Ефективне управління людськими ресурсами шляхом розвитку та просування кваліфікованого персоналу
5	Управління операційною діяльністю	Планування та реалізація операційних процесів	Забезпечує ефективність і якість виробництва чи послуг, а також оптимізацію ресурсів
6	Фінансове управління	Фінансовий менеджмент, бюджетування, фінансова звітність	Забезпечує фінансову стабільність та дотримання бюджету, підтримуючи обґрунтовані фінансові рішення
7	Інновації та технології	Розробка та впровадження нових ідей, технологій та процесів	Забезпечує конкурентоспроможність, стимулює розвиток та забезпечує адаптацію до змін технологічного середовища
8	Діагностика ризиків	Визначення, оцінка ризиків	Забезпечує стійкість організації до невизначеності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі
9	Корпоративне управління	Забезпечення відповідального та етичного управління; взаємодія зі спільнотою	Підвищує довіру до стейкхолдерів і визначення соціального статусу компанії

Джерело: [56; 60]

По суті, корпоративна культура – це сукупність правил ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень, санкціонування, організації спілкування,

підвищення якості, створення соціальної атмосфери тощо у національному та міжнародному середовищах [44].

Наслідками цілеспрямованого управління впливом зміни корпоративної культури компанії можуть бути три варіанти перебігу подій:

1. Культура змінюється, але поведінка – ні. Тобто змінюється особиста ціннісна орієнтація співробітників щодо компанії, але загальна система поведінки залишається стабільною.

2. Поведінка змінюється, а культура – ні. Це відбувається, коли невелика група людей намагається змінити якийсь елемент корпоративної культури. У цьому випадку вони частково змінюють свою поведінку і намагаються переконати своїх колег зробити те ж саме.

3. Зміна поведінки та культури. Така ситуація виникне тоді, коли весь персонал компанії орієнтований на розвиток і вдосконалення і відданий цій меті [55].

Управління корпоративною структурою є ключовою складовою успішного функціонування компанії (табл. 1.1.).

Ці компоненти відіграють важливу роль у створенні ефективного механізму управління корпоративною культурою, оскільки взаємодія та відповідність корпоративним цілям і цінностям є фундаментальними для безперебійного функціонування організації.

### **Висновок до 1 розділу**

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків:

Корпоративна культура – це синтез деяких ідей, цінностей, стандартів поведінки, установок і способів ведення професійної діяльності, які поділяють усі члени організації. Цю культуру також можна розглядати як інструмент для розробки організаційних стратегій, заснованих на стимулюванні інновацій і лідерства в організації. Корпоративна культура має вирішальне значення для

розвитку та підтримки рівня відданості та інтенсивності співробітників, які часто характеризують успішні організації

Культуру також можна вважати інструментом стратегічного розвитку бізнесу, мотивації та лідерства.

Слід підкреслити, що створення сильної корпоративної культури є складним завданням, яке включає багато аспектів і універсального рецепту успіху в цьому напрямку не існує.

Як будь-яка система, корпоративна культура також має свої специфічні елементи, зокрема: цінності, лідерство, спілкування, навчання та розвиток, співробітництво та формування команди, ритуали та символи, системи та процеси та реакції на взаємодію. Роль цих елементів створює специфічну природу корпоративної культури, яка визначає те, як діють і взаємодіють її члени.

Корпоративна культура важлива для будь-якої організації, оскільки управління нею може вплинути на привабливість компанії як роботодавця, що відображається на корпоративній етиці та репутації.

Механізм управління корпоративною культурою можна розглядати як складну систему взаємодій та елементів, що становить внутрішні методи функціонування та комунікації компанії.



## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРУПИ «ПРИВАТ БАНК»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика Групи «Приват Банк»

Група «Приватбанк» надає надійні та зручні послуги і залишається банком номер один для українців. У 2023 році кількість активних роздрібних клієнтів досягла 18,35 млн. Кошти населення за рік зросли на 17%, сягнувши 397 мільярдів гривень. Чисті роздрібні кредити зросли на 39% і перевищили 60 млрд грн. Банк є лідером ринку кредитування з часткою 37,7%. Банк залишається лідером ринку пенсійних виплат. Частка ПриватБанку серед банків, які мають право на виплату пенсій, становить 56%. На кінець 2023 року загальна кількість клієнтів, які отримують пенсії через ПриватБанк, перевищила 4,7 млн. осіб [45]

На платіжному ринку банк займає 51,3%. У 2023 році кількість публічних платіжних операцій досягла 807 млн. транзакцій, перевищивши довоєнний показник.

Банк залишається лідером на ринку грошових переказів: 66% міжнародних переказів і 51% переказів по Україні. За допомогою послуг ПриватБанку 3 мільйони українців здійснили понад 24 мільйони міжнародних грошових переказів. Водночас P2P-переказами по Україні скористалися 17 млн клієнтів, здійснено 1,3 млрд переказів на загальну суму понад 2,8 трлн грн.

Понад 98% платежів і переказів здійснюється клієнтами через канали самообслуговування, тому банк постійно розвиває та вдосконалює послуги дистанційного банківського обслуговування.

Банк зміцнює свої позиції на ринку еквайрингу, кількість активних терміналів за рік зросла з 221 тис. до 289 тис. (з них понад 7% - «Термінал додаток»).

Важливим досягненням для банку стало те, що, згідно зі Nilson Report, ПриватБанк увійшов до 50 найбільших еквайрів світу та посів 40 місце, піднявшись на 20 позицій порівняно з минулим роком. Велике значення банк приділяє підтримці продажів для своїх бізнес-клієнтів [39].

Банк надає універсальні послуги широкому колу клієнтів і є лідером ринку роздрібної торгівлі. Приватбанк активно розвиває та впроваджує послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працює в корпоративному секторі. Ресурсну базу банку складають кошти населення, номіновані у національній валюті, значну частку яких становлять поточні рахунки. ПриватБанк зберігає лідерські позиції на ринку заощаджень населення. Банк контролює 36% загального ринку роздрібних коштів (депозити + поточні рахунки), що вдвічі більше, ніж у найближчого конкурента.

За даними СBR, у 2023 році кількість активних комерційних клієнтів ПриватБанку зростає з 110 000 до 875 000, що становить 45% юридичних осіб і 61% підприємців, зберігаючи лідируючі позиції найбільшого комерційного банку. За рік банк залучив 215,3 тис. нових клієнтів, що на 44,7% більше, ніж у 2022 році. При цьому кожен четвертий новий клієнт відкриває рахунок дистанційно, без необхідності звертатися до відділення [45]

Завдяки зручному сервісу кількість активних карток зростає з 374 тис. до 421 тис. (приріст на 13% за рік), що дозволило банку зберегти позицію лідера ринку. За рік кошти юридичних осіб зросли на 21%, сягнувши 158 мільярдів гривень.

За даними SME Banking Authority, на тлі значного скорочення загальної кількості банків, які активно працюють з малим та середнім бізнесом, банк збільшили кредитний портфель у цьому секторі та став лідером.

Приватбанк має високий рівень управління бізнесом, що забезпечує ефективні системи контролю, спільне прийняття рішень і високий ступінь

адаптивності до змін ринку. Базовим документом є Кодекс корпоративного управління, який ми щорічно оновлює та публікує на сайті. Кодекс розроблено відповідно до положень законодавства України, принципів та рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду, Організації економічного співробітництва та розвитку, з урахуванням особливостей, таких як розмір банку, його системне значення.

Органом управління банку є:

Акціонер.

Наглядова рада [49].

Єдиним акціонером банку є держава, яку представляє Кабінет Міністрів України (01008, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 12/2), 100% власності. У 2023 році Банк не здійснював торгівлю акціями.

Банк сприяє забезпечує права та правовий захист інтересів акціонерів.

Він забезпечує стратегічне управління діяльністю Банку, контролює діяльність Правління та захищає права акціонерів.

Наглядова рада несе відповідальність за безпеку та фінансову стабільність Банку, дотримання правових положень його діяльності, реалізацію стратегії розвитку відповідно до визначених акціонерами основних напрямів діяльності та ефективну організацію корпоративного управління.

Наглядова рада складається з дев'яти членів, шість з яких є незалежними і троє є представниками держави.

Наприкінці року Наглядовий орган звітує про стан своєї діяльності перед акціонерами.

Постійні комітети Наглядової ради у 2023 році [49]:

Комітет з питань аудиту;

Комітет з питань ризиків;

Комітет з питань трансформації;

Комітет з питань корпоративного управління: винагород та призначень.  
Правління [50]

Здійснює керівництво поточною діяльністю Банку та звітує перед Наглядовою радою та акціонерами. З метою забезпечення більш ефективної діяльності ради директорів у 2023 році створено наступні комітети:

Бюджетний комітет;

Комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки;

Комітет з питань управління активами та пасивами;

Комітет з питань продуктів та тарифів;

Трансформаційний комітет;

Кредитний комітет;

Маркетинговий та PR-комітет;

Тендерний комітет;

Технологічний та Архітектурний комітет;

Комітет з питань управління непрацюючими активами;

Комітет з управління даними [50].

Комітет з управління операційними ризиками та інформаційної безпеки.

Організація корпоративного управління банку спрямована на сталий розвиток. Стратегія банку передбачає аналіз факторів, що впливають на його довгострокову стійкість, та визначення способів мінімізації негативного впливу цих факторів на діяльність банку.

Розглянемо результати роботи Групи «Приватбанк» за 2019-2023 рр., млн. грн.. Проаналізуємо динаміку і структури активів Групи «Приватбанк» (табл. 2.1).

На основі аналізу динаміки активів Групи «Приватбанк» за 2019-2023 рр. можна зробити висновок, що грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися на 106298 млн. грн. або у 3,3 рази. Кредити та аванси клієнтам за даний період збільшилися на 32475 млн. грн. або у 1,5 рази. (рис. 2.1).

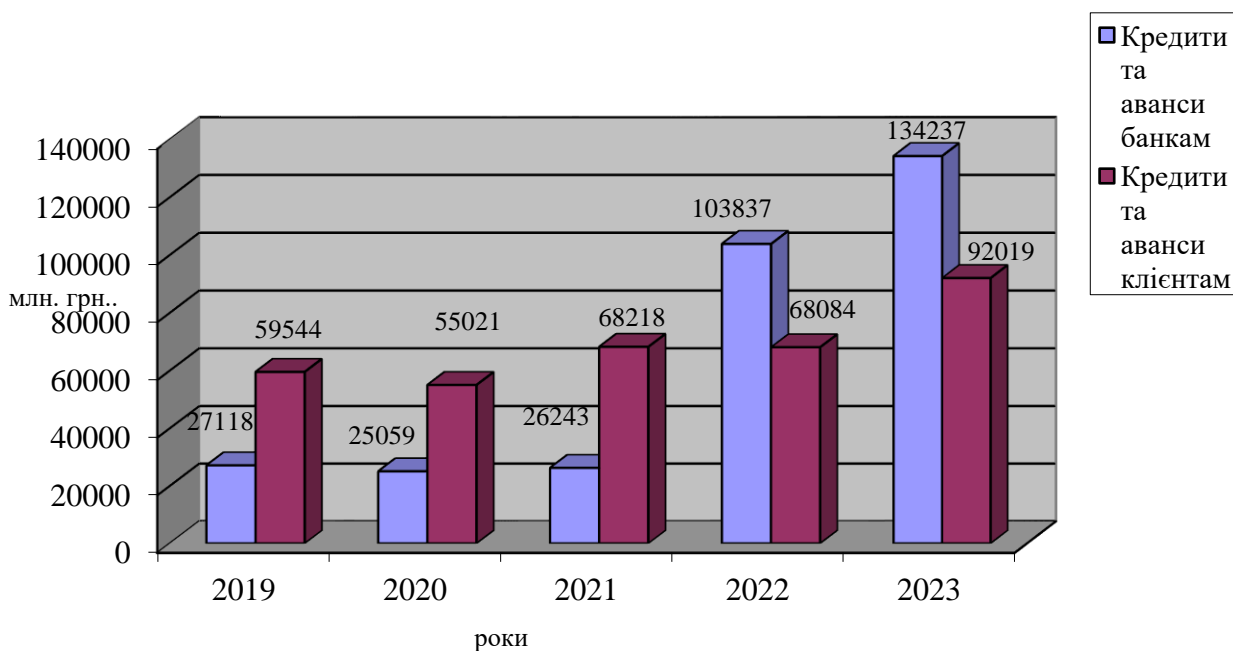


Рис. 2.1 Динаміка кредитування Групи «Приватбанк» за 2019-2023 рр.,

млн. грн.

Джерело: [2;3;4]

Банківські кредити та аванси також зросли в контексті запровадження банківської кредитної політики.

Проаналізуємо структуру кредитного портфелю адже, джерелом доходів, що є основним для банків являються кредитні операції.

Результати аналізу структури кредитного портфелю показують, що у 2023 році значну частину кредитного портфелю групи «Приват Банки» складають кредити фізичних осіб, що дорівнює 72,6% (рис. 2.2).

Це пов'язано з впровадженням банком політики щодо відкриття нових кредитних схем.

Таким чином, протягом аналізованого періоду обсяги кредитів Групи «Приватбанк» приватним клієнтам зросли за рахунок запуску нових кредитних програм та збільшення ресурсів банку.

## Аналіз активів Групи «Приватбанк» за 2019-2023 рр., млн. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна, (2023-2019 рр.)	
						млн. грн.	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	45984	49911	52835	94191	152282	106298	331,16
Кредити та аванси банкам	27118	25059	26243	103837	134237	107119	495,01
Кредити та аванси клієнтам	59544	55021	68218	68084	92019	32475	154,54
Інвестиційні цінні папери	152157	221661	222277	239752	271847	119690	178,66
Поточні податкові активи	2257	6660	9978	9079	4	-2253	0,20
Відстрочені податкові активи	-	-	-	1100	1952	-	-
Інвестиції в дочірні, спільні та асоційовані підприємства	155	30	30	30	30	-125	19,35
Інвестиційна нерухомість	3379	2933	1989	2155	2340	-1039	69,25
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	648	953	1288	1392	1566	918	241,67
Основні засоби	5832	6689	6074	5308	5202	-630	89,20
Інші фінансові активи	2210	3448	2644	1100	1952	-258	88,33
Інші нефінансові активи	10529	10128	9713	6507	9504	-1025	90,26
Непоточні активи	-	32	7	64	20	-	-
Загальна сума активів	309723	382525	401296	540658	680068	370345	219,57

Джерело: [2;3;4]

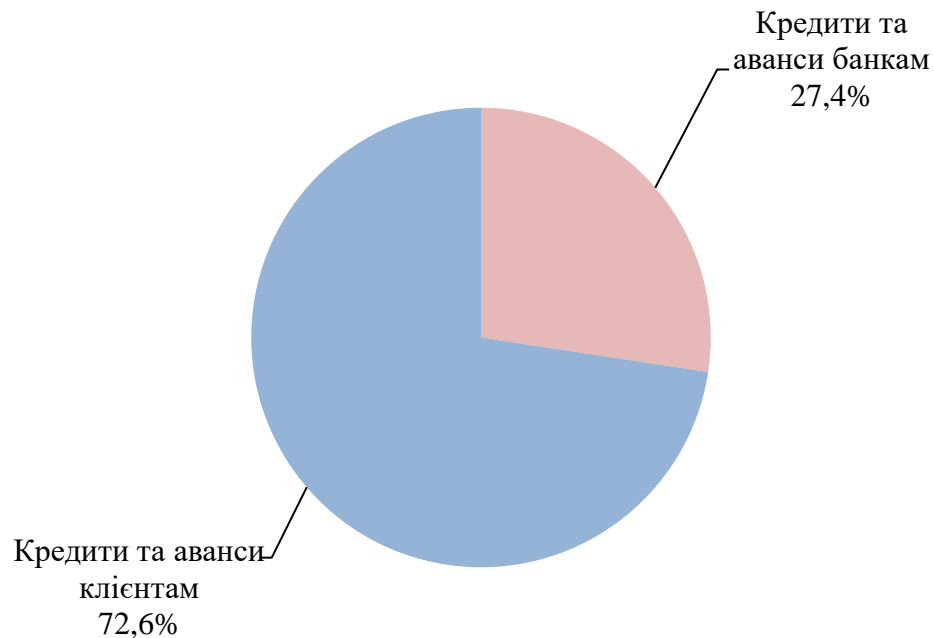


Рис. 2.2 Структура кредитного портфеля Групи «Приватбанк» за 2019-2023 рр., %

Джерело: [2;3;4]

Крім того, в період 2019-2023 років зросли кредити юридичним особам Групи «Приватбанк» на поповнення обігових коштів, більша частина кредитів банку спрямована на придбання нового обладнання.

За 2019-2023 роки вартість інвестиційних цінних паперів також зросла на 119,69 млрд гривень, або 78,6 відсотка. Протягом періоду не було змін інвестицій у дочірні підприємства, спільні підприємства - 30 млн. грн. Вартість основних фондів у 2019-2023 роках зменшиться на 630 мільйонів гривень, або 10,8 відсотка. За цей період загальні активи Приватбанку зросли на 370,345 млрд грн, або в 2,2 рази.

Також проаналізуємо динаміку пасивів Групи «Приватбанк» у 2019-2023 роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Аналіз власного капіталу та зобов'язань Групи «Приватбанк» за 2019-2023

рр., млн. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна, (2023-2019 рр.)	
						млн. грн.	%
Кошти банків	201	2	3	-	-	-	-
Кошти клієнтів	240621	312708	325303	471863	555371	314750	230,81
Інші залучені кошти	7721	-	-	128	2630	-5091	34,06
Відстрочені податкові зобов'язання	121	146	159	-	-	-	-
Інші фінансові зобов'язання	2639	4059	3770	2647	3056	417	115,80
Забезпечення	2653	10687	3651	5804	5438	2785	204,97
Інші нефінансові зобов'язання	1528	2098	1795	2647	3056	1528	200,00
Статутний капітал	206060	206060	206060	206060	206060	0	100
Емісійний дохід	23	23	23	23	23	0	100
Результат від операцій з акціонером	12714	12174	12174	12174	12174	0	100
Інші резерви	+660	-2248	-4091	-15141	-1714	-1054	259,70
Резервні та інші фонди банку	6850	8481	9696	11449	12959	6109	18,38
Накопичений дефіцит	-169918	-171665	-157247	-156628	-144472	-314390	85,02
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	309723	382525	401296	540658	680068	370345	219,57

Джерело: [2;3;4]

З аналізу динаміки пасивів Групи «ПриватБанк» з 2019 по 2023 рік можна відзначити, що сума чистих активів і пасивів зросла на 94,4%. Таким чином кошти клієнтів банку зросли в 2 рази, а інші резерви – в 4 рази.



Незважаючи на зростання кредитних ризиків і складні макроекономічні умови, ПриватБанк досяг хороших результатів за звітний період.

Чистий прибуток банку за 12 місяців 2023 року склав 37,8 млрд гривень, збільшившись порівняно з 2019 роком на 4,85 млрд гривень, або на 13,8% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Доходи, витрати та чистий прибуток Групи «Приватбанк» за 2019-2023 рр.,  
млн. грн. [2;3;4]

Найменування статей	Роки					Зміна, 2023-2019 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	млн. грн.	%
Процентні доходи	33841	33563	35854	43687	66237	32396	195,73
Процентні витрати	-14174	-11961	-6537	-376/	-6617	-20791	46,68
Чистий процентний доход	19667	21602	29317	39920	59620	39953	303,15
Чисті процентні доходи після вирахування резерву	19663	19793	28461	24524	55032	35369	279,87
Прибуток до оподаткування	32609	24296	35067	34740	72877	40268	223,49
Прибуток за рік	32609	24302	35050	30254	37857	5251	116,09
Загальна сума іншого сукупного доходу	1974	-1549	-1818	-10984	13450	11476	681,36
Загальна сума сукупного доходу	10924	34583	22753	19270	51307	40383	469,67

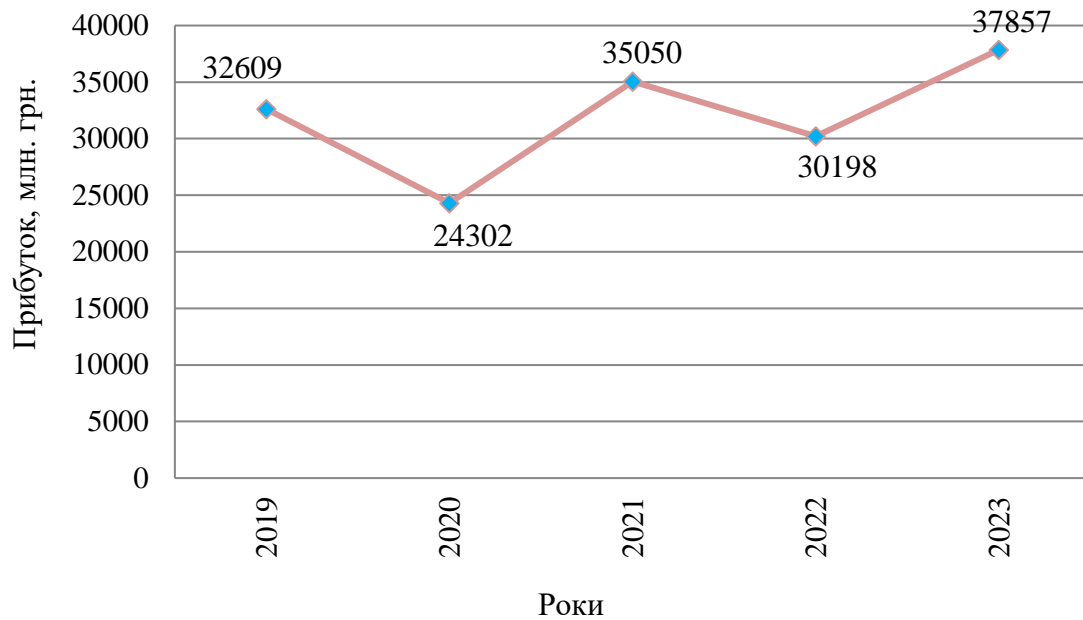


Рис. 2.3 Динаміка прибутку Групи «Приватбанк» за 2019-2023 рр., млн. грн.

Джерело: [2;3;4]

Чистий прибуток банку залишається найвищим показником у всьому українському банківському секторі (рис. 2.3).

Основними факторами, що впливають на фінансові результати діяльності банку у 2023 році є:

Зміни в структурі операцій клієнтів, у тому числі підвищення загального рівня внутрішніх безготівкових розрахунків як швидшого та безпечнішого способу оплати, а також значне збільшення кількості операцій за кордоном за картками громадян України, які перебувають за кордоном через війну.

Зросли надходження від депозитів клієнтів та стримувалися відпливи за строковими депозитами, забезпечивши зміни в структурі та розмірі чистої процентної маржі.

Макроекономічні умови банківського ринку України, включаючи тенденції облікової ставки НБУ та офіційних курсів валют.

Кредитні ризики зростають і створюються значні резерви для подолання цих ризиків.

Створення резервів для очікуваних збитків у результаті бойових дій: втрати готівки та інших активів у результаті руйнування приміщень та банкоматів.

Контроль операційних витрат, обмежуючи всі витрати, не пов'язані безпосередньо з гарантією безперервності бізнесу. Водночас війна потребує багатьох додаткових витрат, зокрема забезпечення надійності банківських інформаційних систем через перехід на хмарну архітектуру, а також системних заходів щодо підтримки та захисту співробітників та надання допомоги Збройним Силам України через цільові благодійні програми.

Маючи статус надійного банку, Група Приватбанку прагне бути втіленням, національним надбанням і символом стабільності, довіри та динамічного розвитку. Сьогодні послуги банку охоплюють усі верстви населення, що визначає лідируючі позиції банку на українському ринку роздрібних банківських послуг.

Незважаючи на складне зовнішнє середовище, у 2023 році ПриватБанк продемонстрував стабільність, відповідальність та значне зростання, утвердившись як лідер українського фінансового ринку.

Будучи частиною критичної інфраструктури, ПриватБанк має унікальне значення для української економіки. Це один із найдинамічніших кредиторів та один із найбільших платників податків та дивідендів до державного бюджету. З моменту націоналізації та декапіталізації на 155 мільярдів гривень у 2016 році банк виплатив державі 168,3 мільярда гривень. Дивіденди та податки на прибуток, у тому числі часткові дивіденди та сплачені податки на прибуток у 2023 році.

Прибуток банку до оподаткування у 2023 році зріс більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком завдяки довірі клієнтів і зростанню бізнесу. Сильні

фінансові показники ПриватБанку демонструють його прагнення до довгострокової стійкості та ефективності управління. У надзвичайно важкі воєнні роки банк залишався прибутковим і покращував свою діяльність. ПриватБанк продовжує надавати кредити бізнесу, роблячи вагомий внесок у продовольчу безпеку та відновлення економіки.

Надаючи надійні послуги, включаючи цифрові послуги та допомогу з фізичною інфраструктурою, ПриватБанк відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності в Україні. Надання платіжних послуг підприємцям і громадянам є диверсифікованим джерелом доходів банку та основою української економіки. Крім того, банк продовжує інноваційний шлях. Завдяки інноваційним послугам банку прийом платежів зі смартфона в Україні стрімко зростає. Постійний потік прибутків і дивідендів став можливим лише завдяки серйозній трансформації банку. Сьогодні це ефективна організація з незалежною наглядовою радою та найкращими практиками корпоративного управління, що дотримується принципів прозорості, звітності та звітності. Ця робота триває: в рамках Комітету з трансформації, Рада директорів і Наглядова рада оцінюють заходи зі створення вартості, спрямовані на поєднання передових технологій із сильною комерційною репутацією банку [44].

ПриватБанк і надалі залишається надійним партнером для українського бізнесу та громадян. Продовжує надавати кредити малому та середньому бізнесу, стимулювати інвестиційну діяльність та впроваджувати інноваційні продукти та послуги, які відповідають поточним потребам ринку.

Міжнародні рейтингові агентства продовжують приділяти пильну увагу тенденціям розвитку України та регулярно переглядають суверенні рейтинги та банківську систему країни. У лютому 2023 року рейтингове агентство Moody's змінило кредитні рейтинги п'яти українських банків, у тому числі знизило рейтинг ПриватБанку з «Саа3» до «Са» через відповідне зниження рейтингу України незабезпеченого боргу країни до «Са» з «Саа3». У 2023 році

агентство Fitch Ratings підтвердило рейтинг ПриватБанку: довгостроковий рейтинг дефолту емітента в іноземній валюті залишається на рівні «ССС-», а довгостроковий рейтинг дефолту в національній валюті залишається на рівні «ССС-». Експерти Fitch Ratings заявили, що первинний рейтинг банку залишається вищим, ніж суверенний рейтинг, що пов'язано з вищою кредитоспроможністю та прибутковістю [39].

Отже, результати діяльності банку у 2023 році демонструють ефективність, стійкість, гнучкість та адаптивність банку. Довіра клієнтів до Банку та своєчасне реагування на нові виклики зовнішнього середовища та нові запити клієнтів забезпечили Банку лідируючі позиції в загальних показниках діяльності банківської системи. Водночас державний ПриватБанк є системно важливим банком і основою української фінансової системи.

## **2.2. Аналіз особливостей корпоративної культури в системі стратегічного управління Групи «Приват Банк»**

Корпоративна культура є не тільки рушійною силою діяльності компанії, але й обличчям компанії та втіленням головних цінностей, які об'єднують її співробітників, адже цінності – це не просто орієнтир всередині компанії, а також основа формування корпоративного духу. Крім цінностей, важливу роль у розвитку корпоративної культури відіграють принципи, що складають основу її розвитку, які використовуються не тільки всередині компанії, а й у взаємодії із зовнішнім світом. Ці принципи перетворюються на конкретні стилі лідерства та формують корпоративну етику. Однак важливо розуміти, що деякі цінності та принципи, які складають основу корпоративної культури, не можуть залишатися незмінними і що зміни в економічному середовищі, соціальні показники та технологічний прогрес вимагають постійної адаптації.

У Групі «Приватбанк» мотивація та корпоративна культура мають свої особливості, оскільки розуміння цих характеристик дозволяє ефективно будувати стратегії мотивації та корпоративної культури для досягнення максимальної продуктивності та задоволеності працівників банку (табл. 2.4). Корпоративна культура та стимули взаємодіють і доповнюють одне одного в сфері корпоративного менеджменту [51].

Тому взаємодія корпоративної культури з динамікою бізнесу – це те, що забезпечує успіх і стабільність суб'єкта господарювання в економічному середовищі, що постійно змінюється.

Проаналізувавши систему стимулювання групи «Приватбанк», можна побачити, що система стимулювання включає адміністративні, економічні, соціальні, професійні, спеціальні методи та інші аспекти (рис. 2.4).

Одним із ключових елементів є управлінський підхід, який визначається керівними принципами та стратегіями управління. Ці інструменти включають визначення посадових обов'язків, чіткий розподіл обов'язків та інші заходи, які допомагають забезпечити ефективність банківських операцій і відповідність цілям бізнесу [39].

До економічних методів банку належать системи заробітної плати та винагороди, які мотивують працівників на досягнення високих результатів, що виражається на підприємстві у вигляді фіксованих окладів, премій за виконання заздалегідь поставлених завдань та інших форм матеріального заохочення.

Соціальний аспект цієї корпоративної системи мотивації покликаний підтримувати командну діяльність і створювати позитивне корпоративне середовище, включаючи методи, спрямовані на розвиток спілкування між співробітниками, організацію корпоративних заходів та інших заходів, спрямованих на формування солідарності та підтримку спільних цілей.

Таблиця 2.4

Особливості мотивації в процесі формування корпоративної культури  
Групи «Приватбанк»

№ з/п	Господарські процеси	Особливості	
		мотивації	корпоративної культури
1	Звичайні процеси діяльності	Робота банку пов'язана з фінансовою діяльністю, а величина доходів може залежати від норми прибутку по позичкових і інвестиційних операціях, розміру комісійних платежів, стягнутих банком за послуги, а також від суми і структури активів.	Корпоративна культура банку повинна враховувати цінності організації, стандарти управління, політику розвитку персоналу, правила поведінки, соціальні, взаємодіючі та етичні норми, ритуали та корпоративний стиль.
2	Залучення до процесу виробництва	Можливість бути частиною цього процесу є досить сильним мотиватором.	Культура повинна підтримувати відчуття фінансової стійкості.
3	Залучення до спільної справи	Фінанси часто вимагають колективної праці, особливо під час кризи. З'єднання зусиль для досягнення спільної мети може стати потужним мотиватором.	Культура повинна сприяти досягненню спільних цілей і визначати цінність спільної справи.
4	Відповідальність за результат	Прямий вплив працівника на кількість або якість обслуговування може призвести до його відчуття відповідальності за кінцевий результат.	Культура повинна підтримувати індивідуальну відповідальність і цінувати внесок кожного працівника.
5	Гнучкість процесів	Впровадження гнучкої системи праці може покращити мотивацію працівників.	Культура повинна визнавати і підтримувати потребу в гнучкості організації роботи.
6	Орієнтація на традиції	Збереження традиційних і культурних цінностей може вплинути на мотивацію співробітників, особливо якщо ці аспекти важливі для суспільства.	Культура повинна відображати та сприяти повазі до традицій і наступності.



Рис. 2.4. Методи стимулювання працівників Групи «Приватбанку»

Джерело: [39;44;51]

Професійний і особливий підхід до мотивації реалізується шляхом надання можливостей для професійного зростання працівників, включаючи навчання, навчання, участь у проєктах і програмах розвитку, які сприяють розвитку професійних навичок і підвищенню кваліфікації.

Цей цілісний підхід заохочує і демонструє комплексність і збалансованість, враховуючи, до того ж, не лише економічні аспекти, а й професійні потреби та вимоги банку та його співробітників. Такий підхід



створює стабільне та ефективне робоче середовище, що сприяє якісному виконанню завдань та досягненню загальних цілей банку.

Отже, кожен із цих методів має переваги та може забезпечити ефективне впровадження системи стимулювання персоналу відповідно до конкретних потреб фінансової установи.

Таблиця 2.5.

## SWOT-аналіз корпоративної культури Групи «Приватбанк» у 2024 році

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Лідерство. 2.Ефективна внутрішня та зовнішня комунікація. 3.Програми розвитку навчання персоналу. 4. Майте бачення розвитку системи заохочення та винагороди. 5.Сила корпоративного духу та атмосфери. 6.Велика клієнтська база. 7.Інноваційний розвиток. 8.Розгалужена інфраструктура.	1.Конфліктні ситуації в колективі. 2.Непривабливість кредитування для населення через високу вартість. 3.Низькі відсоткові ставки за депозитами.
Можливості	Загрози
1.Пошук нових ринків. 2.Впровадження системи управління конфліктами. 3.Вдосконалення програми мотивації. 4. Розробка інноваційних продуктів. 5.Розв'язок програм співпраці та командної роботи. 6. Покращення психологічного клімату у колективі.	1.Зміна технологій та вимог до ведення фінансової діяльності. 2.Зменшення ефективності роботи. 3.Зміцнення позицій діючих конкурентів та вихід на ринок нових. 4.Війна в Україні. 5.Криза в економіці. 6.Низька платоспроможність населення. 7.Зростання інфляції

Джерело: [16; 39;44;62]

Слід зазначити, що серед наведених методів мотивації працівників найбільш розвиненими є економічні стимули, оскільки керівництво орієнтується насамперед на матеріальне стимулювання персоналу. Використовуються й інші методи, але вони не є систематичними та нереалізованими. Економічний стимул в основному відображається у виплаті заробітної плати та премій.

Для аналізу корпоративної культури банку будемо використовувати метод SWOT-аналізу [16], який дозволить виявити сильні та слабкі сторони корпоративної культури, загрози та можливості подолання цих загроз (табл. 2.5) .

Можна помітити, що корпоративна культура Приватбанку потребує суттєвого вдосконалення. На нашу думку, в цьому питанні банк потребує значного вдосконалення та розвитку.

### **2.3. Корпоративна соціальна відповідальність банківської установи як прояв корпоративної культури**

Надамо оцінку корпоративної соціальної відповідальності Групи «Приватбанку», як прояву корпоративної культури.

Моральність стосунків у команді Приватбанку визначає Кодекс поведінки (етики). Усі співробітники та керівники організації дотримуються його принципів.

Корпоративна діяльність ПриватБанку базується на міркуваннях законності, прозорості, компетентності, правах та інтересах клієнтів, кредиторів, акціонерів і працівників.

Це допомагає дотримуватися етичних стандартів, підтримувати якість обслуговування та підвищувати ефективність і фінансову стабільність банку.

Етичний Кодекс визначає основні аспекти [23]:

- Етичні цінності та принципи;
- Заборону протиправної діяльності;
- Взаємодію з клієнтами та співробітниками, постачальниками і конкурентами;
- Повагу до етики компанії;
- Уникнення конфлікту інтересів;
- Правила щодо подарунків і призів;

- Захист майна банку;
- Відповідальність за порушення Кодексу.

Відповідно до Кодексу банк:

- Цінує своїх людей і створює умови, в яких кожен може повністю розкрити свій професійний потенціал.
- Активно та постійно залучає та відзначає кращих співробітників, що приєдналися до команди, незалежно від віку, статі, релігії, переконань чи національності, і винагороджує їхні успіхи на роботі.
- Поважає людську гідність та індивідуальність і віре у важливість клімату довіри та співпраці.
- Створює умови відкритого та своєчасного спілкування, здоровий робочий мікроклімат, дотримується техніки безпеки та пропонує співробітникам можливості для підтримки їхнього особистісного зростання.
- Зацікавлений у належному дотриманні трудового законодавства [23;24].

Особливу увагу приділяє профілактиці та протидії мобінгу (проявам домагань на робочому місці). Зокрема, керівники та кадровики пройшли навчання про те, що таке мобінг, як його розпізнати, чому важливо запобігати мобінгу в колективі та що робити, якщо він має місце.

Навчальним відділом розроблено інтерактивний курс «Запобігання та протидія агресії», який пройшли понад 1100 керівників усіх рівнів. Банк створив спеціальну електронну адресу [antimobbing@privatbank.ua](mailto:antimobbing@privatbank.ua), на яку співробітники можуть надсилати повідомлення про випадки агресивних дій, у тому числі анонімно, якщо це необхідно Джерело: [44].

Як найбільший національний банк України, банк усвідомлює, що відіграє вирішальну роль у забезпеченні довгострокової стійкості країни.

Прагне бути флагманом позитивних змін у суспільстві і зважаючи на кількість клієнтів, може бути таким лідером.

Основна діяльність має приносити користь суспільству, тому кожен українець має вільний доступ до необхідних послуг.

Саме тому у 2023 році банк робе акцент на доступність, адже рівні можливості для кожного в країні є важливим показником сталого розвитку суспільства, бізнесу та організацій. Стратегія доступності Групи «Приватбанк» включає конкретні дії в 6 сферах доступності: фізичній, цифровій, інформаційній, освітній, соціальній та економічній. У кожному з цих напрямків реалізовано окремі проєкти.

Наприклад, у ПриватБанку 98% відділень в обласних центрах України та містах з населенням понад 300 тис. осіб, а також 78% відділень у менших населених пунктах пройшли експертну оцінку відповідності вимогам доступності згідно з Положенням про ліцензування банків НБУ. Але Приватбанк не зупинився на досягнутому й продовжує прагнення перетворити свої філії на справді доступні місця, навіть усередині приміщень. Банк переглянув доступність цифрових каналів зв'язку та служб, щоб переконатися, що вони відповідають міжнародним стандартам WCAG, і впроваджує рішення для покращення рівня відповідності AA. Приватбанк постійно прагне розвивати фінансову грамотність серед різних верств населення, від підлітків до людей похилого віку.

Банк також приділяє увагу питанням психічного здоров'я. Зокрема, підтримує міжнародне дослідження факторів впливу. У рамках підтримки Всеукраїнської програми психічного здоров'я «Ти як?» нагадує, що потрібно берегти себе. Банк продовжує це робити, інтегруючи тему шоу «Ти як?» в нашій розсилці Джерело: [39;54].

Інформацію про акцію розміщували на екранах банкоматів і ТСО, на екранах відділень відтворювали відеоролики з простими вправами для

самодопомоги, створювали спеціальні скіни для цифрових карток у Приват24: їх завантажено понад 14 000 разів, а в меню «Комунікації» у мобільному додатку Приват24 додано нове пряме посилання на сторінку події. Крім того, кожен із клієнтів банку побачить нагадування про психічне здоров'я та підбадьорливе повідомлення від «власника картки» – анімоване зображення – поки вони чекатимуть завершення транзакції.

Комунікація також розповсюджується на внутрішню аудиторію банку, яка складається з близько 20 500 співробітників: спеціальний пакет стікерів у внутрішньому Telegram-каналі, а також серія публікацій і відеокурсів про психічне здоров'я на внутрішніх ресурсах банку.

З нагоди Дня психічного здоров'я 2023 Приватбанк провів вуличне опитування понад сотні перехожих у центрі Києва, щоб зрозуміти їхній психоемоційний стан і продовжити цю хвилю через наші цифрові ресурси.

Раніше банк провів серію вебінарів для внутрішніх співробітників, на яких вісім провідних експертів обговорювали поширені проблеми психічного здоров'я. В онлайн-вебінарі взяли участь 1400 співробітників, понад 1500 переглянули запис і залишили позитивні відгуки про корисність і зручність цих заходів [54].

Банк зосереджений на соціальних гарячих точках, таких як реінтеграція ветеранів, працевлаштування кандидатів з інвалідністю та кандидатів з досвідом військової службу.

Приватбанк прагне створити простір необмежених можливостей: для працівників – у роботі, освіті та соціальному житті, а для кожного клієнта – доступ до фінансових продуктів і послуг без дискримінації та з урахуванням вигоди кожного. У 2023 році, у День захисників і захисниць України, банк підтримав Київський марафон Нескорених. Благодійна акція об'єднала 6146 учасників, серед яких сотні військовослужбовців та ветеранів, які носять

протези, у тому числі пацієнти центру реабілітації та протезування «Суперлюдина».

ПриватБанк є відповідальним корпоративним громадянином, і має вплив через соціальні програми на сталий розвиток країни, кожного клієнта та громади.

Сьогодні попит українців на рішення щодо доступності ще сильніший, а тема доступності та інклюзії опинилася в центрі суспільних дискусій. 2023 рік є вирішальним для ПриватБанку, оскільки він приймає Стратегію доступності, якій передують поглиблене вивчення всіх внутрішніх аспектів і визначення пріоритетів змін.

Інструмент побудови культури залучення та рівності є основою соціального статусу банку, а саме прав людини та рівних можливостей для всіх.

Бачення доступності – створення простору для співробітників з необмеженими можливостями для роботи, навчання та соціального життя, забезпечення рівного доступу кожного клієнта до фінансових продуктів і послуг без будь-якої форми дискримінації та врахування інтересів кожного.

Мета Групи «Приватбанк» – не лише відкрити двері для різних соціальних груп, а й активно сприяти їх розвитку. Банк усвідомлює, що кожен може зіткнутися з перешкодами протягом свого життя, тому він зосереджується на всіх аспектах соціальної інтеграції та участі. Тому банк дбає про те, щоб різні категорії населення, від школярів до людей похилого віку, мали доступ та впевнено користувалися сучасними фінансовими послугами, адже це є одним із аспектів бути активним громадянином українського суспільства.

Група «Приватбанк» розуміє, що доступність – це не лише філософське поняття, а й конкретна міра. Кроки визначено, і 2024 рік – рік реальних змін у реалізації стратегії [44].

Стратегії кращого залучення співробітників, клієнтів і партнерів до покращення та розвитку доступності в Приватбанку.

Банк наполегливо працює над тим, щоб події банку та події клієнтів мали позитивний вплив на навколишній світ. Розвиваючи сучасну та безпечну інфраструктуру, кредитуючи операції та фінансуючи благодійні проекти, Приватбанк прагне використовувати свої ресурси та досвід для сприяння сталому розвитку.

Приватбанк є відповідальним корпоративним громадянином. Банк вчасно реагує на зовнішні екологічні виклики та надає всебічну підтримку українському суспільству.

У 2023 році ПриватБанк спрямував 307,5 млн грн своїх коштів на благодійність для зміцнення обороноздатності країни та гуманітарної підтримки. Банк також надає послуги (Приват24, АТМ, ТСО, каси банку, сайт dobro.privatbank.ua,) та співпрацював з відомими благодійними та громадськими організаціями для комунікаційної підтримки благодійних зустрічей.

У своїй благодійній діяльності Банк дотримується спеціально Положення про благодійність, спонсорство і партнерства, гарантує, що процес надання благодійної допомоги відповідає пріоритетам банку, забезпечує дотримання відповідних процедур погодження та здійснюється у прозорий та підзвітний спосіб.

У 2023 році Група «Приватбанк» реалізувала наступні благодійні програми:

«Допомога лікарням та медичним установам України» [39].

Це програма, реалізована благодійним фондом банку «Допомагати легко!». Програма запущено у червні 2022 року. У 2023 році було зібрано 48,7 млн. гривень. На зібрані кошти банк придбав та доставив медичне обладнання до 30 медичних закладів різних регіонів України. Збір триває.

«Сприяння Збройним Силам України».

З лютого 2022 року клієнти можуть вносити вклади на спеціальні рахунки НБУ через сервіси банку. Таким чином, за весь період було зібрано понад 7 мільярдів гривень. Збір триває.

«Надання гуманітарної допомоги українцям».

З лютого 2022 року по грудень 2023 року клієнти через сервіси банку розміщували депозити на спецрахунок Мінсоцполітики. У 2023 році на програму буде перераховано 37 мільйонів гривень.

«Фонд компетентної допомоги армії «Повернись живим»» [39].

Програма стартувала у квітні 2022 року. У 2023 році клієнти банку перерахували на рахунки БФ «Повернись живим» понад 1,1 мільярда гривень.

Також у 2023 році стартувала благодійна кампанія зі збору коштів на пілотне обладнання «Повернись живим», яка менш ніж за місяць зібрала 31 мільйон гривень.

Акція «Подаруй світло дітям» спільно з ГО «Збережи Україну» тривала з початку 2023 року до травня та зібрала понад 15 млн грн. За кошти придбали планшети для навчання та розвитку та рюкзаки для безпеки дітей

Кампанія Angry Birds Collection у співпраці з BF Dignitas триває з червня 2023 року по грудень 2023 року.

Акція «Допомога постраждалим у Дніпрі» зібрала понад 35 млн грн для допомоги українцям, постраждалим від терактів у місті в січні 2023 року.

Програма «Свої діти» спрямована на забезпечення позашкільної освіти дітей, які залишилися без піклування батьків внаслідок війни. Програму було запущено у вересні 2023 року, було зібрано понад 8 мільйонів гривень, і робота зі збору триватиме до досягнення цілі у 20 мільйонів гривень. У листопаді міжнародна платіжна компанія Mastercard підтримала ініціативу, подвоївши свої пожертви [39].



Реалізована у грудні 2023 року програма підтримки акції «Різдвяний Кураж» допомогла зібрати понад 400 тис. грн.

Збереження довкілля.

Група «Приватбанк» сприяє безпаперовому документообігу: банк одним із перших в Україні запровадив можливість надійного електронного документообігу без використання паперу.

У системі внутрішнього електронного документообігу у 2023 році створено 1935277 документів із збереженням одного-двох аркушів для кожного документа.

Для наших клієнтів – мікро- та малого бізнесу, фізичних осіб та всіх юридичних осіб – Приват24 створив складні електронні засоби управління бізнес-документами.

Клієнти можуть створювати, надсилати та отримувати документи, надсилати звіти до державних органів, створювати та підписувати договори та інші документи з контрагентами. Станом на 2023 рік цими послугами скористалися понад 200 тис. ФОПів та юридичних осіб.

100% платежів бізнес-клієнтів банку здійснюються в електронному вигляді, тому клієнтам не потрібно використовувати папір для оформлення документів. Загалом через сервіс щороку здійснюється понад 90 мільйонів платежів, що економить щонайменше 45 мільйонів аркушів паперу.

Шість років тому банк створив безпаперовий сервіс. У 2023 році його продовжують вдосконалювати. Приватбанк розробив PaperLess, легку систему електронного документообігу, яка дозволяє користувачам створювати, підписувати та обмінюватися документами між клієнтами банку та неклієнтами. До нього входять фізичні та юридичні особи.

Усі ці послуги ПриватБанку безкоштовні та є соціальною ініціативою, спрямованою на зручність клієнтів та збереження природних ресурсів, оскільки недруковані документи економлять папір, зменшують логістичні та

технічні витрати, пов'язані з обігом та зберіганням документів, а також зменшують шкідливі викиди в атмосферу.

Крім того, дотримуючись принципу сталого розвитку, Приватбанк вжив наступні заходи:

- При облаштуванні інженерної мережі банку враховує заходи з енергозбереження (світлодіодні панелі з гарантією 3 роки, примусова ізоляція мережі, виключення витрат на опалення та охолодження, герметизація вентиляційних отворів тощо);
- Банк використовує світлодіодні стрічки для заміни люмінесцентних ламп у рекламній продукції (логотипи, торцеві етикетки);
- Приватбанк перейшов на використання екологічно чистих миючих засобів для клінінгових послуг;
- Банк відмовляється від використання білого паперу, натомість використовує екологічно чистий папір, виготовлений із вторинної сировини;
- Приватбанк переходить на цифрові картки і скорочує виробництво пластикових карток.

Фінансова інклюзія – рівний доступ до фінансових послуг для всіх верств населення – важлива для економічного зростання та соціальної стабільності. Для Приватбанку, як для найбільшого банку, важливо, щоб кожен українець мав доступ до надійних та безпечних послуг і з їх допомогою покращував своє фінансове становище.

Тому банк запустив багато програм, спрямованих на різні групи людей.

Газета «Фінансова мудрість».

У співпраці з Національним банком України та БФ «Життєлюб» ПриватБанк запустив новий проєкт з фінансової грамотності для людей похилого віку – соціальна газета «Фінансова мудрість», яку видають центри обслуговування пенсійних фондів по всій Україні. Газета безкоштовна,

друкується 500000 примірників. Газета має на меті підвищити фінансову грамотність людей похилого віку, подолати бар'єри, з якими вони стикаються через брак інформації, і зменшити схильність до шахрайства. Крім того, в рамках проєкту, плани якого продовжено на наступний рік, відбулися дві зустрічі з громадськістю на тему «Лайфхаки для безпеки платежів».

#### Картки Юніора [39]

Приватбанк хоче, щоб молоді люди вчилися безпечно та відповідально розпоряджатися грошима з раннього віку.

Для цього банк пропонує Картки Юніора та курси фінансової грамотності для батьків дітей (6-17 років). Власниками Картки Юніора є понад 800 тис. дітей та молоді.

У додатку Приват24 вони можуть стежити за своїми фінансами, здійснювати банківські операції та отримувати домашнє завдання від батьків через сервіс Done and Earn.

Банк запустив проєкт, який досліджує всі етапи оформлення та використання карток для підлітків, а також ставлення підлітків до грошей.

Також Приватбанк пропонує екскурсії до банківських відділень та курси фінансової грамотності в навчальних закладах для дітей та підлітків.

#### Проєкти покращення обслуговування людей похилого віку

Програма спрямована на надання літнім клієнтам консультацій простою та зрозумілою мовою за допомогою персоналізованих послуг. У рамках програми банк навчив співробітників роботі з клієнтами похилого віку та адаптував інтерфейс робочих вікон співробітників кол-центру, щоб швидко та легко визначати, які клієнти звертаються. Також було спрощено контекстний мовний модуль для літніх користувачів і введено окремі навички, щоб лише досвідчений персонал міг консультувати людей похилого віку. Завдяки програмі задоволеність літніх клієнтів зросла майже на 6 процентних пунктів.

Перелік ключових стейкхолдерів, на яких має вплив діяльність  
ПриватБанку

Стейкхолдер	Характер впливу
Клієнти	Банк безпосередньо впливає на фінансове благополуччя понад 18 мільйонів людей і 875000 корпоративних клієнтів, надаючи їм надійні та безперебійні фінансові послуги (депозити, кредити, картки, платежі). Банк безпосередньо спілкується з клієнтами через додаток Приват24, електронну пошту, соціальні мережі, майже 1200 відділень та ЗМІ.
Працівники	Близько 20,5 тис. співробітників банку пройшли навчання та отримали грошову винагороду, фінансову та психологічну підтримку. Спілкування через електронну пошту та інші цифрові канали, ділові зустрічі, загальні та міжфункціональні заходи для всіх рівнів персоналу, опитування та анкетування, вступні та вихідні співбесіди.
Постачальники	Банк співпрацює з широким колом постачальників товарів і послуг, відбираючи їх на прозорих тендерах. Список усіх закупівель опублікований на сайті банку.
Місцеві громади	Банк впливає на місцеві громади та їх економіку через відділення, кредити, благодійні заходи та програми доступності.
Регулятори	Приватбанк впливає на стабільність фінансової системи. Надає інформацію відповідно до нормативних вимог. Банк взаємодіє через офіційні канали зв'язку, організує конференції, круглі столи та спільні освітні програми.
Держава	Банк сприяє реалізації національних інтересів. Приватбанк - є одним із найбільших платників податків.

Джерело: [39;54]

### Агент 3700

Освітня програма, яка допоможе українцям боротися з фінансовими шахрайствами та підвищити фінансову грамотність. У відеосеріалі «Агент 3700», створеному банком і найвідомішим стендапером країни Антоном Тимошенком, доступно пояснюються найпоширеніші види шахрайства та даються поради щодо шахрайства.

Перелік стейкхолдерів, які мають вплив на досягнення ПриватБанком стратегічних цілей

Стейкхолдер	Характер впливу
Клієнти	Довіра вкладників, обсяг діяльності, яка здійснюється через інфраструктуру банку, платіжна дисципліна позичальників і відносини з ними впливають на основні фінансові показники банку.
Працівники	Продуктивність співробітників, їх відданість цілям і цінностям банку впливає на операційну діяльність банку і, в свою чергу, на фінансові показники.
Постачальники	Ефективна співпраця з постачальниками послуг впливає на операційну діяльність банку, захист його законних інтересів та репутацію банку.
Міжнародні організації	Міжнародні фінансові організації допомагають банку досягати його стратегічних цілей за допомогою програм співфінансування, спрямованих на МСП, таких як програми гарантій і грантів. Міжнародні організації також підтримали спроби банку відновити справедливість і повернути заарештовані колишніми власниками кошти.
Регулятори	Нормативні вимоги встановлюються як частина регулювання, і банк суворо дотримується цих вимог.
Держава	Як акціонер держава визначає стратегічну місію банку. У 2021 році Кабінет Міністрів України затвердив стратегію розвитку ПриватБанку, і ключові компоненти стратегії реалізуються без збоїв. За підтримки держави банк активно кредитує економіку та громадян.
Медіа	Впливає на довіру клієнтів та інших стейкхолдерів до банку, а також на довіру до всієї фінансової системи. Банк спілкується із засобами масової інформації через публікації на сайті та в соціальних мережах, відповіді на звернення, проведення прес-конференцій та інших заходів.
Судова система	Банк подав численні позови в Україні та інших юрисдикціях, вимагаючи повернення активів і компенсації збитків, завданих попередніми власниками. Проведення процесу залежить від дотримання принципів неупередженості та законності українських судів.

Джерело: [39;54]

Список корисних «антишахрайських» відео постійно поповнюється новими порадами та попередженнями.

Приватбанк цінує довгострокові відносини, сформовані в результаті діяльності, що створює цінність протягом багатьох років.

Група «Приватбанк» підтримує комунікацію зі стейкхолдерами (окремими особами та/або групами суб'єктів, чії інтереси безпосередньо пов'язані або перетинаються з діяльністю Банку).

Нагороди банку:

- Премія PaySpace Magazine Awards 2023;
- Дослідження SME Banking Agency;
- Дослідження Business Online Banking 2023;
- Щорічна премія FinAwards 2023;
- Щорічна премія Ukrainian Fintech Awards 2023.

Таким чином, ПриватБанк, як найбільший державний банк України усвідомлює свою невіддільну роль у забезпеченні тривалого стійкого розвитку країни.

## **Висновок до розділу 2**

Надаючи надійні послуги, включаючи цифрові послуги та допомогу з фізичною інфраструктурою, ПриватБанк відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності в Україні. Надання платіжних послуг підприємцям і громадянам є диверсифікованим джерелом доходів банку та основою української економіки. Крім того, банк продовжує інноваційний шлях. Сьогодні це ефективна організація з незалежною наглядовою радою та найкращими практиками корпоративного управління, що дотримується принципів прозорості, звітності та звітності.

ПриватБанк і надалі залишається надійним партнером для українського бізнесу та громадян. Продовжує надавати кредити малому та середньому

бізнесу, стимулювати інвестиційну діяльність та впроваджувати інноваційні продукти та послуги, які відповідають поточним потребам ринку.

Результати діяльності банку у 2023 році демонструють ефективність, стійкість, гнучкість та адаптивність банку. Довіра клієнтів до Банку та своєчасне реагування на нові виклики зовнішнього середовища та нові запити клієнтів забезпечили Банку лідируючі позиції в загальних показниках діяльності банківської системи. Водночас державний ПриватБанк є системно важливим банком і основою української фінансової системи.

Корпоративна культура є не тільки рушійною силою діяльності компанії, але й обличчям компанії та втіленням головних цінностей, які об'єднують її співробітників, адже цінності – це не просто орієнтир всередині компанії, а також основа формування корпоративного духу. Крім цінностей, важливу роль у розвитку корпоративної культури відіграють принципи, що складають основу її розвитку, які використовуються не тільки всередині компанії, а й у взаємодії із зовнішнім світом.

У Групі «Приватбанк» мотивація та корпоративна культура мають свої особливості, оскільки розуміння цих характеристик дозволяє ефективно будувати стратегії мотивації та корпоративної культури для досягнення максимальної продуктивності та задоволеності працівників банку. Корпоративна культура та стимули взаємодіють і доповнюють одне одного в сфері корпоративного менеджменту.

Проаналізувавши систему стимулювання групи «Приватбанк», можна побачити, що система стимулювання включає адміністративні, економічні, соціальні, професійні, спеціальні методи та інші аспекти.

Одним із ключових елементів є управлінський підхід, який визначається керівними принципами та стратегіями управління. Ці інструменти включають визначення посадових обов'язків, чіткий розподіл обов'язків та інші заходи,

які допомагають забезпечити ефективність банківських операцій і відповідність цілям бізнесу.

Слід зазначити, що серед наведених методів мотивації працівників найбільш розвиненими є економічні стимули, оскільки керівництво орієнтується насамперед на матеріальне стимулювання персоналу. Використовуються й інші методи, але вони не є систематичними та нереалізованими. Економічний стимул в основному відображається у виплаті заробітної плати та премій.

Моральність стосунків у команді Приватбанку визначає Кодекс поведінки (етики). Усі співробітники та керівники організації дотримуються його принципів. Корпоративна діяльність ПриватБанку базується на міркуваннях законності, прозорості, компетентності, правах та інтересах клієнтів, кредиторів, акціонерів і працівників. Це допомагає дотримуватися етичних стандартів, підтримувати якість обслуговування та підвищувати ефективність і фінансову стабільність банку.



## РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ГРУПИ «ПРИВАТ БАНК»

### 3.1. Напрями вдосконалення стратегічного управління корпоративною культурою Групи «Приват Банк»

Спираючись на результати досліджень у попередніх розділах, автор пропонує наступні шляхи вдосконалення корпоративної культури (рис. 3.1).

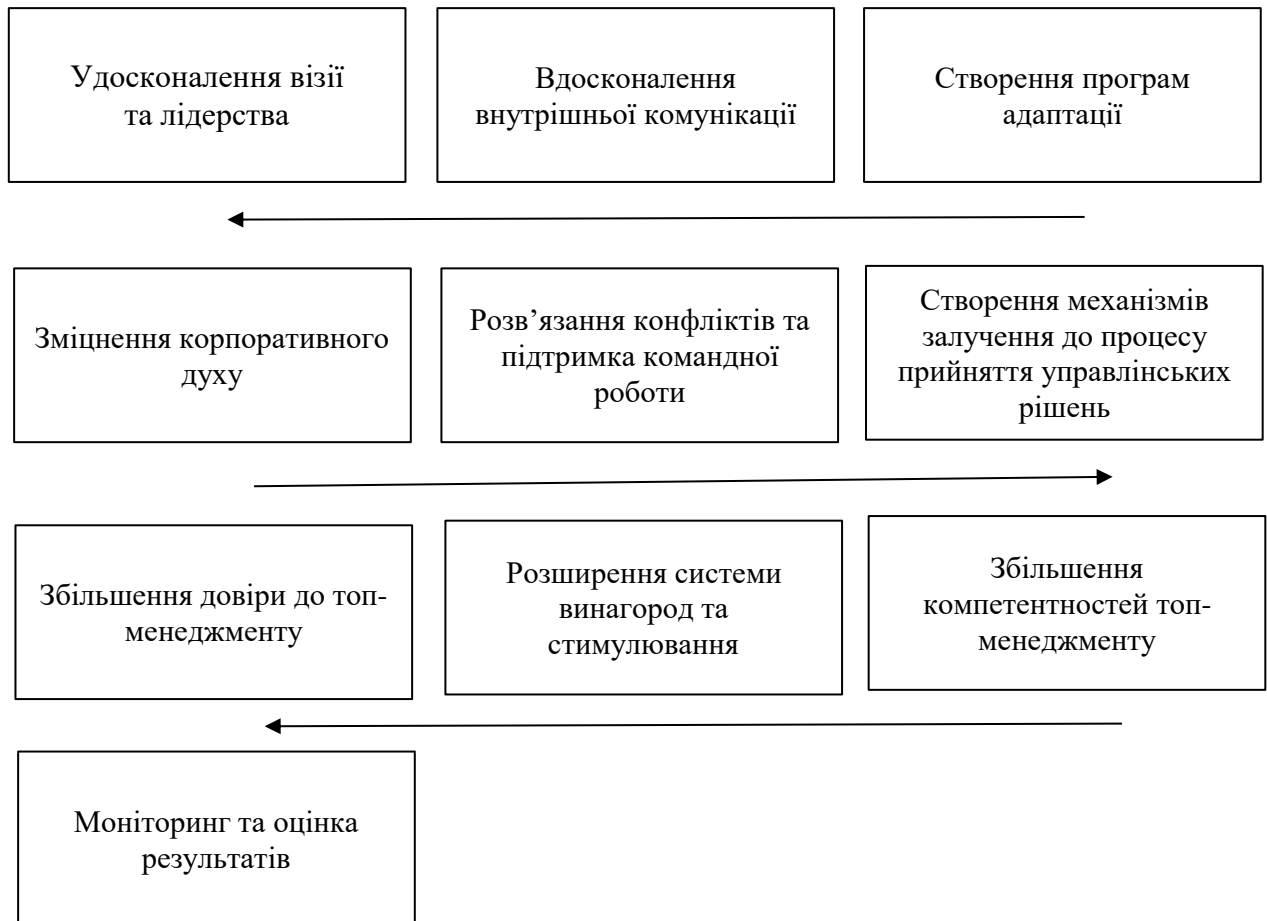


Рис. 3.1. Рекомендовані шляхи удосконалення корпоративної культури банку

Джерело: [61, с.40]

Розглянемо детальніше, що допоможе банку удосконалити свою корпоративну культуру.

Покращення бачення та лідерства включає проведення сесій зі стратегічного планування, щоб підвищити ясність і актуальність бачення банку, розвинути лідерські якості та підтримати лідерів у тому, щоб вони брали активну роль у реалізації нових ідей і стратегій.

Удосконалення внутрішньої комунікації спрямоване на впровадження ефективної системи внутрішньої комунікації, такої як регулярні зустрічі, текстові повідомлення та внутрішні чати, щоб створити відкриту культуру, де співробітники можуть вільно обмінюватися ідеями та думками.

Розширення системи винагороди та заохочення включає оновлення системи винагороди та бонусів для забезпечення повної мотивації та визнання досягнень співробітників, а також впровадження програм професійного розвитку та навчання в рамках системи заохочення.

Активна розробка навчальних планів має на меті систематичний аналіз потреб у навчанні та розвитку персоналу банку та найм зовнішніх експертів для участі в навчанні та орієнтації.

Вирішення конфліктів та підтримка командної роботи, включає впровадження систем попередження та раннього вирішення конфліктів, розвиток командної роботи та взаємодії між підрозділами.

План адаптації має на меті створення команди, яка стежить за технологічними трендами та швидко адаптується до нових умов і викликів.

Зміцнення підприємницького духу включає організацію корпоративних заходів, які сприяють згуртованості команди та підтримці підприємницького духу, а також впровадження внутрішніх програм волонтерства та соціальної відповідальності.

Встановлення механізму участі в прийнятті рішень, включає створення механізму участі співробітників у прийнятті стратегічних рішень і створення форуму та платформи для дискусій і пропозицій [57].

Підвищення довіри та компетентності керівництва передбачає впровадження систем, які оцінюють роботу керівництва та звітують перед командою.

Моніторинг та аналіз результатів спрямований на впровадження системи моніторингу та оцінки впровадження ефекту від зміни корпоративної культури, регулярний аналіз результатів SWOT-аналізу та коригування стратегії розвитку [58].

З результатів аналізу випливає, що одним із напрямків удосконалення є трансформація типології корпоративної культури в типологію корпоративної культури, якої дотримуються працівники банку.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні робочого середовища та взаємодії між співробітниками. Такі корпоративні культури, як кланово-адхократична, вважаються оптимальними для працівників з таких причин:

1. Адхократична характеризується високим ступенем гнучкості та здатністю пристосовуватися до змін. Процес прийняття рішень є творчим та інноваційним і може ефективно реагувати на зміни ринкових умов.

2. Кланова культура наголошує на спільності та взаємній підтримці, а процес спілкування стимулює взаємодію між співробітниками та підтримує почуття спільної мети.

3. Обидві культури підтримують активний процес розвитку та навчання співробітників, адхократична культура сприяє творчому розвитку, тоді як кланова – внутрішньому обміну знаннями та навичками.

4. Кланова культура допомагає створити позитивне робоче середовище, яке визнає та заохочує важливі цінності, що може позитивно вплинути на мотивацію працівників.

5. Адхократична культура сприяє розвитку незалежності та ініціативи, а процеси прийняття рішень часто базуються на творчості та самодисципліні.

6. Адхократія спрощує бюрократичні процеси та дозволяє працівникам реагувати на виклики та можливості більш ефективно та швидко, тоді як кланова культура може створювати сприятливі умови праці та сприяти створенню позитивного та сприятливого робочого середовища, яке допомагає протистояти тиску.

Тому обраний тип культури може забезпечити найкращі умови для розвитку бізнесу, де співтовариство та гнучкість є ключовими компонентами успішної діяльності [59].

Удосконалення системи інформування працівників може стати дієвим інструментом покращення іміджу керівництва та самої компанії у свідомості працівників. Тому рекомендуємо керівництву компанії звернути увагу на внутрішні зв'язки з громадськістю (рис. 3.2). Ми рекомендуємо банку визначити особу з керівництва компанії, яка буде відповідати за внутрішній PR, оскільки призначення конкретної людини дозволить чітко визначити завдання та обов'язки цього співробітника, що допоможе більш ефективному виконанню завдань, а також щомісяця. Бонуси будуть виплачуватися, щоб впоратися з додатковим навантаженням і ефективно використовувати ресурси компанії, оскільки витрати спрямовуються на ті сфери, які мають позитивні результати.

Кожен із цих заходів може мати економічні наслідки, оскільки краща комунікація та ефективніші внутрішні процеси підвищують продуктивність, зменшують кількість помилок і скоротять час, витрачений на уточнення

інформації. Крім того, покращення взаємодії з потенційними клієнтами, безсумнівно, підвищить їхню лояльність і збільшить прибутки.

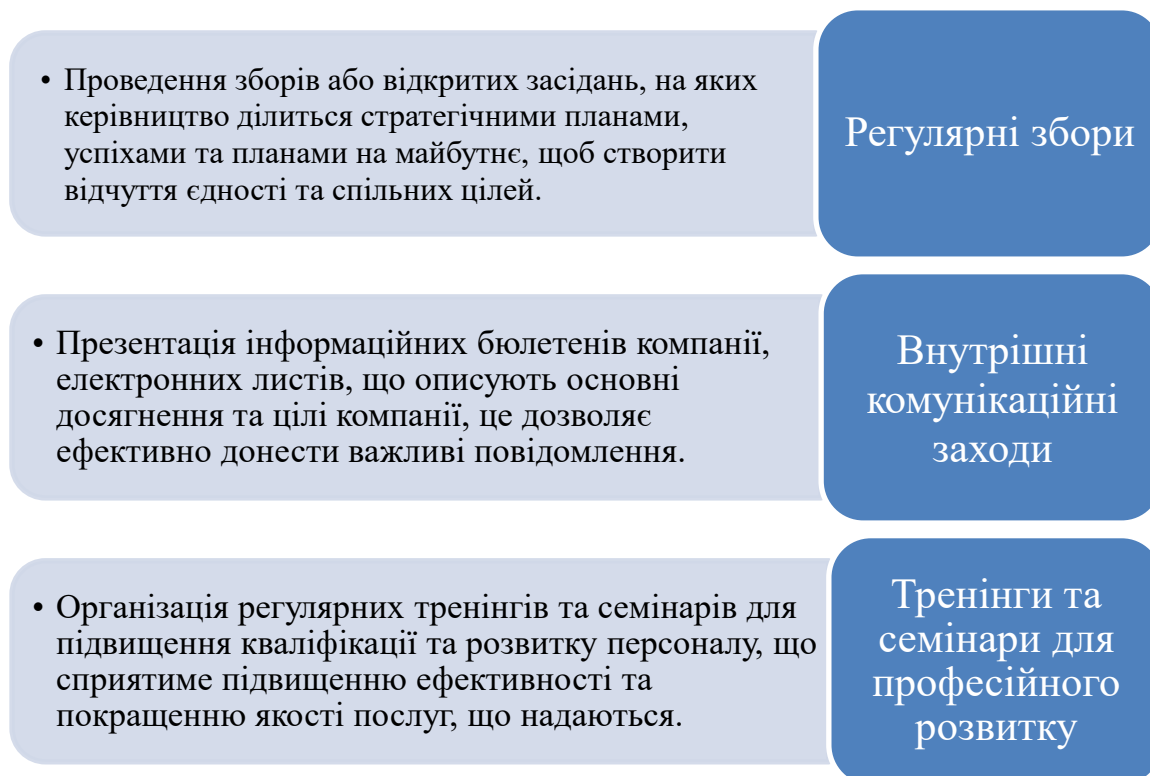


Рис. 3.2. Рекомендовані напрями запровадження внутрішнього PR елементу в механізм корпоративної культури банку

Джерело: Розробка автора

Наступним напрямком удосконалення механізму корпоративної культури є впровадження системи наставництва в діяльність банку.

Введення елементу наставництва в корпоративну культуру банку може мати значний позитивний вплив на розвиток співробітників і загальну ефективність банку. Розглянемо деякі ключові аспекти, які підкреслюють необхідність керівництва в цьому контексті (таблиця 3.1).

Рекомендовані напрями удосконалення механізму корпоративної  
культури шляхом імплементації менторства

№ з/п	Заходи	Виклики	Можливості
1.	Передача досвіду та знань	Фінансова діяльність вимагає спеціальних знань і навичок, які найкраще засвоюються на досвіді.	Наставництво дозволяє старшим працівникам передавати свої знання та практичні навички молодшим.
2.	Адаптація нових працівників	Через унікальний характер галузі новим банківським працівникам може бути важко адаптуватися.	Наставництво дає новачкам можливість отримати необхідну допомогу та підтримку від більш досвідчених колег.
3.	Стимулювання розвитку кар'єри	При переході на нову посаду виникають проблеми із застосуванням нових знань і навичок.	Молоді спеціалісти отримують нові знання та навички, які сприяють підвищенню їх ефективності та кар'єрному росту.
4.	Покращення комунікації в колективі	Виникнення непорозумінь призводить до конфліктних ситуацій.	Менторство допомагає покращити внутрішню комунікацію та зміцнити довіру в команді.
5.	Зменшення втрати досвіду при виході на пенсію	У фінансах досвід має значення, і його втрата після виходу на пенсію може бути проблемою	Менторство дозволяє передавати цей досвід молодим поколінням.
6.	Підтримка при вирішенні труднощів	Робота в банківській сфері може бути важкою через ряд факторів, включаючи економіку, ринкові умови тощо.	Менторство надає підтримку та поради для вирішення проблем і ситуацій ризику.
7.	Сприяння впровадження нових технологій	За останні роки технології в банківському секторі стрімко прогресували.	Менторство може полегшити перехід до нових технологій, допомогти співробітникам вивчити та впровадити інновації, а також зменшити опір змінам.

Джерело: Розробка автора

Усі ці фактори підкреслюють важливість наставництва в банківському секторі, де навички та досвід є вирішальними для успіху бізнесу. Менторство створює дієвий механізм передачі знань, сприяє розвитку та підтримці персоналу, а також сприяє створенню хорошої комунікації та розвитку корпоративної культури.

### **3.2. Рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи**

Як зазначило дослідження, основні елементи корпоративної культури розвинуті в банківській установі. Це пов'язано з тим, що на висококонкурентному фінансовому ринку банк завжди знаходяться під пильним контролем своїх клієнтів, а його діяльність суворо регулюється законодавством і підлягає регулярним ретельним перевіркам з боку регуляторів.

Водночас корпоративна культура банку потребує певної систематизації та стандартизації, а реалізація комплексу заходів дозволить на практиці досягти якісного стрибка корпоративних стандартів та створити передумови для ефективного управління персоналом.

Діяльність Групи «Приватбанк» спрямована на задоволення потреб своїх клієнтів. Це головне припущення, з якого повинні випливати всі характеристики корпоративної культури та управління людськими ресурсами (персоналом). Основним принципом корпоративної культури банку має бути ставлення до клієнтів. Співробітник банку завжди є представником банку, де б він не знаходився, тому повинен сприяти формуванню позитивного іміджу про себе та залученню клієнтів навіть поза установою.

Коли визначені стратегії та цілі банку та налагоджено процес прийняття рішень, персонал та система управління, які успішно реалізують стратегічний план банку, стають дуже важливими. Велике значення для створення

ефективної та якісної команди має оптимальне співвідношення кількості та якості керівників і співробітників. При цьому надзвичайно важливим є також співвідношення професійних якостей кваліфікованих керівників і керівників.

Через особливості своїх функцій корпоративна культура стала інструментом управління людськими ресурсами компанії [37;38].

Окрім безпосереднього впливу на поведінку та стосунки працівників через цінності, норми та системи символів, культура також впливає на працівників через інші елементи управління персоналом. Корпоративна культура – це соціальне та робоче середовище банку, в якому працівники взаємодіють і впроваджують заходи з управління людськими ресурсами. Тому при формуванні моделі управління людськими ресурсами необхідно враховувати особливість типу корпоративної культури. Основними характеристиками ефективною банківської корпоративної культури є здоровий консерватизм у поведінці та максимальне заохочення підприємницької ініціативи, спрямованої на кінцевий результат. Особливу увагу слід приділити дотриманню професійної банківської етики. Необхідно прагнути до максимальної визначеності та прозорості у відносинах з клієнтами, що дозволяє детально розуміти фундаментальні принципи банківської діяльності.

Співробітники повинні бути мотивовані кінцевим результатом і розуміти, як він був досягнутий. Кожен співробітник, на кожному рівні, повинен пройти професійну підготовку, розбиратися в технології і розуміти наслідки своїх дій. Співробітників потрібно мотивувати не тільки зарплатою. Є мотиви матеріальні і мотиви нематеріальні. Це важлива і, мабуть, найважливіша частина всієї внутрішньої корпоративної культури банку. Кожен співробітник не механічно виконує поставлені перед ним завдання, а діє, ставлячи перед собою кінцевий результат. Особисто для нього це проявляється не тільки в отриманні якихось додаткових матеріальних



винагород, а й в участі в процесі зростання банку. Члени команди особисто залучені без винятку [9].

Необхідно акцентувати увагу на питаннях банківської етики та стандартах корпоративного іміджу банківських працівників.

В умовах сучасної жорсткої конкуренції між банками, коли всі вони надають практично однакові послуги, різниця в 0,5% або 1% у ставках за депозитами навряд чи може відіграти вирішальну роль у виборі банку. Боротися за клієнтів набагато складніше – на свідомому та підсвідомому рівнях і за допомогою сучасних методів впливу.

Це вплив на клієнтів через використання інструментів спілкування, таких як вміння слухати, вміння ставити правильні запитання, вміння знаходити підхід і налагоджувати контакти та вміння професійно виходити з конфліктних ситуацій. Це критичні навички для співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами (необхідне знання банківських продуктів і процедур не обговорюється).

Кожен банк повинен виробити свій фірмовий стиль. Він полягає, звичайно, в загальноновизнаних принципах, засадах людської моралі і регулюється законодавством. Але деякі складові корпоративного стилю того чи іншого банку стосуються його стилю управління, фактично встановлених (а не декларованих) місій, очікувань, традицій і цінностей підприємців. Банк також може мати власну особистість, що складається зі схожості між особистостями більшості його співробітників. Характеристики і принципи поведінки співробітників, які здійснюють підбір персоналу, в подальшому визначають стиль поведінки відібраних кандидатів.

ПриватБанк заохочується до формування та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на клієнта, яка базується на таких основних принципах [39]:

- створювати атмосферу взаємної довіри та поваги між усіма учасниками корпоративних відносин;
- у повсякденній діяльності суворо дотримуватись загальноприйнятих стандартів ділової етики, включаючи шанобливе ставлення до конкурентів, запобігання незаконним формам боротьби та використання виключно методів, які є правильними та відповідають етиці компанії;
- гарантувати рівне ставлення до всіх акціонерів;
- своєчасно та достовірно розкривати інформацію про банківську діяльність перед учасниками корпоративних відносин;
- створювати комплексну та ефективну систему моніторингу банку;
- постійно підвищувати стандарти ведення бізнесу.

Ідея працювати для, від імені та для клієнтів має бути рушійною силою кожної дії, думки, точки зору та поведінки, висловленої працівниками банку на робочому місці.

Сьогодні найбільш ефективний підхід до управління в банківській системі базується на корпоративній культурі, яка включає визнані в організації цінності, стандарти управління, політику розвитку персоналу, правила поведінки, соціальні, інтерактивні та етичні норми, ритуали, корпоративну культуру. і т.д. Практично всі банки розвинули вищевказані елементи корпоративної культури, оскільки фінансово-кредитні установи завжди знаходяться в центрі особливої уваги своїх клієнтів, їх діяльність чітко регламентована законодавством, вони підлягають регулярним ретельним перевіркам з боку контролюючих органів та покладаються на жорстоку конкуренцію.

Діяльність будь-якого банку в першу чергу спрямована на задоволення потреб клієнтів, тому правила корпоративної культури повинні регулювати не тільки внутрішній стан організації, а й її зовнішні показники, зокрема

відносини з клієнтською базою. На жаль, у сучасній практиці не всі банки дотримуються принципу клієнтоорієнтованості.

Повага до клієнтів має бути основним принципом корпоративної культури банку. Наприклад, більшість експертів банківської галузі вважають, що пряме спілкування зі споживачами банківських послуг дає можливість максимально ефективно та переконливо донести суть пропонованих послуг до цільової аудиторії, а також у нестандартний спосіб, формуючи банк Специфічний образ, який відрізняє його від інших банків. Тому інші представники банку, навіть поза стінами своєї установи, співробітники банку повинні сприяти формуванню позитивного іміджу банку та залученню клієнтів.

Основними характеристиками клієнтоорієнтованої корпоративної культури банку є [26;29]:

- визнання клієнтів як одну з цінностей банку;
- дослідження проблем і потреб клієнтів та їх бізнесу;
- ретельний підбір банківського персоналу з управлінськими навичками;
- надання клієнтові реальної користі;
- налагодження системи зв'язків з клієнтами та регулярне спілкування з ними;
- залучення клієнтів до формування цінностей банку;
- розробка системи підтримки для залучення нових клієнтів.

Можна перерахувати основні критерії клієнтоорієнтованої корпоративної культури:

1. Працівники несуть персональну відповідальність за результати своєї діяльності перед внутрішніми та/або зовнішніми клієнтами.
2. Перетворення функції менеджера на коучинг.

3. Основним і основним критерієм оцінки працівників є задоволеність споживачів (внутрішніх і зовнішніх) результатами їхньої праці.

Варто зазначити, що формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури в банківській установі невід'ємне від створення відповідної моделі управління персоналом, трансформації впливу керівників на працівників та вдосконалення технології роботи. Однак перш ніж формувати корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта, необхідно оцінити:

1. Економічний аспект – економіко-фінансові результати, досягнуті банком, і хід розпочатих проєктів.

2. Соціальні аспекти: здатність співробітників підтримувати компанію, відсутність міжособистісних конфліктів, конфліктів з клієнтами, суспільством, країною.

3. Особистісні аспекти - розвиток і розширення штату співробітників банку, обсяг відповідальності підлеглих і досягнуті результати, при цьому не можна перекладати відповідальність на інших.

Коли ви створюєте ефективний і клієнтоорієнтований бізнес, необхідно трансформувати звичні функції менеджерів, з посади лідера на посаду лідера-наставника (coach, coach – наставники, вчителі, тренери).

Менеджер по роботі з клієнтами підтримує свого підлеглого та направляє його в роботі з клієнтами. Для деяких керівників такі зміни залишаються складними, оскільки не повністю відповідають їхньому світогляду, цінностям і нормам.

При впровадженні моделі управління людськими ресурсами в системі корпоративної культури, орієнтованій на клієнта, неминуча зміна ролі менеджерів з традиційної ролі на прогресивну.

У таблиці показано порівняння двох концепцій управління. 3.2.

Таблиця 3.2.

## Порівняння ролі керівника у двох концепціях управління [56;57;58]

Традиційна роль керівника	Роль керівника, орієнтованого на клієнта
Організації - це комбінації цільових спільнот. Керівник доносить свою думку про ситуацію до підлеглих	Організація - це спільнота ідей. Топ-менеджер - це лідер, який доносить своє бачення та цінності до своїх підлеглих
Управляє персоналом	Мотивує співробітників своєю поведінкою
Прагне до статичної стабільності	Формує оперативні творчі групи і робочі групи, діяльність яких спрямована не тільки на задоволення потреб споживачів, а й на їхнє передбачення. Замовник є основним арбітром. Начальник виступає в ролі наставника (тренера).
Переважно наголошує на довгострокових цілях і довгостроковому баченні розвитку бізнесу	Акцент - на перспективних цілях і довгостроковому баченні розвитку бізнесу
Делегує, керує, контролює. Недовіра до персоналу.	Сприяє професійному зростанню підлеглих. Довіра до персоналу.
Концентрація на внутрішніх функціях	Концентрація на потребах клієнта
Намагається уникати помилок	Розглядає помилки як «індикатор», на шляху до удосконалення. Шукає нові можливості.
Зовнішні стимули (зарплата, кар'єра тощо) відіграють першочергову роль	Високий ступінь внутрішньої мотивації
Управляє за встановленими правилами	Гнучкий. Змінює правила управління відповідно до змін, які відбуваються

Звичайно, щоб прийняти більш прогресивну філософію управління, орієнтовану на клієнта, керівники повинні спочатку змінитися самі. Потім скерувати підлеглих до змін. Самі керівники повинні служити взірцем для інших керівників і підлеглих. Вони повинні чітко відібрати співробітників, які можуть бути наставниками для молоді, щоб нові співробітники могли сприймати відповідну цінність компанії. Навички та моделі поведінки мають бути підтвержені практичними та повсякденними прикладами. Інакше вся

енергія, витрачена на ретельний відбір людей і їх навчання, буде витрачена даремно.

При реструктуризації корпоративної культури відповідно до нових принципів і норм важливо виробити нові моделі поведінки у всіх співробітників. Їхня поведінка є зовнішнім відображенням орієнтації банку на клієнтів.

Формуючи корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта, Приватбанк повинен зосередитися на таких аспектах управління людськими ресурсами, як підбір персоналу, система оплати праці, оцінка роботи співробітників і політика розвитку співробітників.

При підборі персоналу бажано, якщо це можливо, віддати перевагу вакантним посадам при конкурсі або спочатку шукати потрібних кандидатів серед працівників. Адже працівники банку вже знайомі з культурою та цінностями компанії та позитивно ставляться до роботи з клієнтами.

Таким чином, формування клієнтоорієнтованої моделі корпоративної культури в банківській установі забезпечить банк проактивною, згуртованою та орієнтованою на клієнта робочою силою, тим самим сприяючи покращенню банківської діяльності.

### **3.3. Моделювання стратегії формування і розвитку корпоративної культури Групи «Приват Банк»**

Позитивна психологія розвитку пропонує застосування своїх основних ідей до організаційних контекстів, що веде до розвитку позитивно-орієнтованих підходів до організаційної психології. Позитивну організаційну поведінку визначають як «пошук і практичне застосування позитивно орієнтованих переваг людських ресурсів і психологічних можливостей» [20]. У рамках цього підходу рекомендується розглядати структури, які дозволяють людям в організаціях підтримувати та збільшувати суб'єктивне благополуччя,

підвищувати задоволеність роботою та відданість справі, позитивні емоції на робочому місці, зменшувати ймовірність емоційного виснаження та негативних емоцій. Одним із таких явищ є «психологічний капітал», який включає:

- Впевненість, здатність і бажання наполегливо працювати для успішного виконання складних завдань;
- Оптимістичний і позитивний стиль атрибуції щодо успіху поточної та майбутньої діяльності;
- Бачення та мета в майбутній діяльності;
- Динамізм, здатність долати труднощі та вирішувати проблеми в досягненні поставлених цілей.

Психологічний капітал – це характеристика діяльності і станів, а не стійкий набір властивостей особистості, тому допустимо і доцільно розробляти плани розвитку і зміцнення психологічного капіталу для кожного співробітника банку.

З точки зору бізнесу, разом із людським капіталом і соціальним капіталом, рушійною силою розвитку Групи «Приватбанк» має стати психологічний капітал [39].

Без активної участі менеджерів усіх рівнів зусилля з розбудови корпоративної культури не можуть бути успішними. Кожен керівник відповідає за стан корпоративної культури свого підрозділу. Мозковий центр, що складається з організаційних менеджерів, неформальних лідерів та експертів з лідерства, виконує численні завдання, такі як діагностика корпоративної культури та визначення напрямку змін. До їх складу також повинні входити представники споживачів і профспілок.

Корпоративна культура є особливим об'єктом проектування. Організації повинні планувати для себе, включаючи тонкі питання, такі як орієнтація на цінності, відносини з працівниками, ставлення керівництва до людей і стилі

поведінки. При цьому реалізація проєкту повинна здійснюватися через самовдосконалення організації та її співробітників. Тому сподіваємося, що якомога більше співробітників на всіх рівнях беруть участь у формуванні та обговоренні плану розвитку корпоративної культури. Тоді вони відчують причетність і сприймають проєкт як свій власний. Робота, яка окреслює деякі фази розвитку корпоративної культури [24;26].

Тому регулярно, наприклад кожні 2-5 років, потрібно розробляти та документувати «план розвитку корпоративної культури». У цьому випадку етапи та послідовність роботи наведені на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Етапи робіт з розвитку корпоративної культури.

Джерело: розробка автора

Підхід унікальний тим, що процес розвитку корпоративної культури є безперервним і циклічним. Тому деякі види моніторингу продовжують використовувати навіть після завершення моніторингу для розробки плану



розвитку корпоративної культури. Після розробки та реалізації проєкту триває пошук ідей тощо.

Для Приватбанку важливо проводити кроскультурні дослідження, розробляти методичні інструменти та розробляти додатки для психологічного капіталу.

Рекомендації щодо підвищення корпоративної культури Групи Приватбанк такі:

- Вдосконалення корпоративного кодексу поведінки;
- Поліпшення соціально-психологічного клімату колективу;
- Проведення постійної діагностики існуючої корпоративної культури та задоволеності нею співробітників;
- Впровадження інноваційного програмного забезпечення.

#### 1. Вдосконалення корпоративного кодексу [22;23].

Вдосконалення кодексу можна доручити експертам з корпоративної культури, про яких мова піде нижче.

Розвиток Кодексу дозволить вирішити багато завдань:

- Стандартизувати та закріпити консолідовану корпоративну культуру;
- Задokumentувати узгоджені стандарти та загальні принципи баку вести бізнес;
- Зміцнити свій зовнішній вигляд;
- Продемонструвати інвесторам та клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління;
- Залучити до банку духовно близьких йому співробітників.

Ключова цінність створення умов полягає в тому, що розробка такого документа дозволяє компанії зрозуміти: яка її місія та які стратегічні цілі її діяльності, продумати та закріпити систему корпоративного управління, розподілити відповідальність у найефективнішим способом і для спілкування

між різними рівнями управління цією владою. Тобто компанією справді можна ефективно керувати та розуміти «зсередини» та «ззовні».

2. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічної атмосфери колективу.

Тут пропозиція полягає в організації «нестандартних» свят для працівників ПриватБанку. Подібні корпоративні свята можуть зблизити команди, і природа цих свят зосереджена навколо дружнього спілкування. Свята повинні приносити радість колективу. Після впровадження підвищиться довіра співробітників до керівництва, вони отримають можливість пізнати своїх колег з іншого боку, переконатися в їх людяності та гуморі.

3. Діагностика існуючої корпоративної культури та задоволеності нею співробітників.

Для комплексного вивчення психосоціальної структури колективу, що дозволяє виявити найважливіші показники емоційного стану колективу, рекомендується проводити регулярне опитування всіх співробітників. Від психологічного клімату робочої групи залежить самопочуття і працездатність членів колективу. Опитування покаже, наскільки працівники задоволені своєю роботою. Опитування необхідно проводити анонімно. Проводячи анкетування хоча б раз на рік, можна стежити за змінами, що відбуваються у команді, і своєчасно вживати заходів для усунення виявлених проблем.

4. Придбання програмного забезпечення для підвищення корпоративної культури компанії. HR-програмне забезпечення, доступне на ринку, призначене для зберігання, обробки та надання інформації про людей компанії, ігноруючи корпоративну культуру. Саме у відповідь на цю прогалину UNI вирішив усунути її, запустивши спеціалізовані мережеві продукти. Його система «4P: Office Monitor 2.0» дозволяє автоматизувати обидва аспекти завдань. З його допомогою можна швидко отримати інформацію про структуру компанії та інформацію про співробітників. Крім того, це дозволяє повністю

автоматизувати процес збору та обробки статистики використання робочого часу та доступу до компанії. Як система контролю фізичного доступу «4P: Office Monitor 2.0» має можливість автоматично визначати, коли співробітники виходять на роботу та залишають роботу (через інтеграцію з системою контролю фізичного доступу). Таким чином, за допомогою даної автоматизованої системи розвиток корпоративної культури стане більш повним, що в кінцевому результаті призведе до досягнення поставлених цілей: зниження плинності кадрів і підвищення ефективності організації.

5. Для реалізації вищевказаних заходів необхідно виділити окремий підрозділ кадрів – експертів з корпоративної культури. Це експерти, які відповідатимуть за розробку внутрішньокорпоративної системи цінностей та її впровадження в повсякденну діяльність співробітників. В їх обов'язки входить з'ясування уявлень керівництва та співробітників про цілі компанії та її місце в бізнесі та суспільному житті і на цій основі формулювання можливих варіантів згуртування колективу для досягнення спільних цілей. Для цього компанія розробляє стратегію проведення корпоративних заходів, яка може включати спеціальні тури, конференції, семінари, навчальні курси тощо. Крім того, експерти з корпоративної культури повинні організовувати та контролювати впровадження корпоративної культури серед співробітників, адаптувати цю діяльність за потреби, контролювати ефективність впровадження проєкту, готувати аналітичні та статистичні звіти про досягнення цілей, формулювати бізнес-заходи тощо.

### **Висновки до розділу 3**

Удосконалення системи інформування працівників може стати дієвим інструментом покращення іміджу керівництва та самої компанії у свідомості працівників. Тому рекомендуємо керівництву компанії звернути увагу на внутрішні зв'язки з громадськістю. Ми рекомендуємо банку визначити особу з

керівництва компанії, яка буде відповідати за внутрішній PR, оскільки призначення конкретної людини дозволить чітко визначити завдання та обов'язки цього співробітника, що допоможе більш ефективному виконанню завдань, а також щомісяця.

Основними характеристиками клієнтоорієнтованої корпоративної культури банку є: визнання клієнтів як одну з цінностей банку; дослідження проблем і потреб клієнтів та їх бізнесу; ретельний підбір банківського персоналу з управлінськими навичками; надання клієнтові реальної користі; налагодження системи зв'язків з клієнтами та регулярне спілкування з ними; залучення клієнтів до формування цінностей банку; розробка системи підтримки для залучення нових клієнтів.

Можна перерахувати основні критерії клієнтоорієнтованої корпоративної культури: працівники несуть персональну відповідальність за результати своєї діяльності перед внутрішніми та/або зовнішніми клієнтами; перетворення функції менеджера на коучинг; основним і основним критерієм оцінки працівників є задоволеність споживачів (внутрішніх і зовнішніх) результатами їхньої праці.

Рекомендації щодо підвищення корпоративної культури Групи Приватбанк такі: вдосконалення корпоративного кодексу поведінки; поліпшення соціально-психологічного клімату колективу; проведення постійної діагностики існуючої корпоративної культури та задоволеності нею співробітників; впровадження інноваційного програмного забезпечення.

## ВИСНОВКИ

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків.

Корпоративна культура – це синтез деяких ідей, цінностей, стандартів поведінки, установок і способів ведення професійної діяльності, які поділяють усі члени організації. Цю культуру також можна розглядати як інструмент для розробки організаційних стратегій, заснованих на стимулюванні інновацій і лідерства в організації. Корпоративна культура має вирішальне значення для розвитку та підтримки рівня відданості та інтенсивності співробітників, які часто характеризують успішні організації

Культуру також можна вважати інструментом стратегічного розвитку бізнесу, мотивації та лідерства. Слід підкреслити, що створення сильної корпоративної культури є складним завданням, яке включає багато аспектів і універсального рецепту успіху в цьому напрямку не існує. Як будь-яка система, корпоративна культура також має свої специфічні елементи, зокрема: цінності, лідерство, спілкування, навчання та розвиток, співробітництво та формування команди, ритуали та символи, системи та процеси та реакції на взаємодію. Роль цих елементів створює специфічну природу корпоративної культури, яка визначає те, як діють і взаємодіють її члени.

Корпоративна культура важлива для будь-якої організації, оскільки управління нею може вплинути на привабливість компанії як роботодавця, що відображається на корпоративній етиці та репутації. Механізм управління корпоративною культурою можна розглядати як складну систему взаємодій та елементів, що становить внутрішні методи функціонування та комунікації компанії.

Надаючи надійні послуги, включаючи цифрові послуги та допомогу з фізичною інфраструктурою, ПриватБанк відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності в Україні. Надання платіжних послуг підприємцям і громадянам є диверсифікованим джерелом доходів банку та основою

української економіки. Крім того, банк продовжує інноваційний шлях. Сьогодні це ефективна організація з незалежною наглядовою радою та найкращими практиками корпоративного управління, що дотримується принципів прозорості, звітності та звітності.

Результати діяльності банку у 2023 році демонструють ефективність, стійкість, гнучкість та адаптивність банку. Довіра клієнтів до Банку та своєчасне реагування на нові виклики зовнішнього середовища та нові запити клієнтів забезпечили Банку лідируючі позиції в загальних показниках діяльності банківської системи. Водночас державний ПриватБанк є системно важливим банком і основою української фінансової системи.

Корпоративна культура є не тільки рушійною силою діяльності компанії, але й обличчям компанії та втіленням головних цінностей, які об'єднують її співробітників, адже цінності – це не просто орієнтир всередині компанії, а також основа формування корпоративного духу. Крім цінностей, важливу роль у розвитку корпоративної культури відіграють принципи, що складають основу її розвитку, які використовуються не тільки всередині компанії, а й у взаємодії із зовнішнім світом.

У Групі «Приватбанк» мотивація та корпоративна культура мають свої особливості, оскільки розуміння цих характеристик дозволяє ефективно будувати стратегії мотивації та корпоративної культури для досягнення максимальної продуктивності та задоволеності працівників банку. Корпоративна культура та стимули взаємодіють і доповнюють одне одного в сфері корпоративного менеджменту.

Проаналізувавши систему стимулювання групи «Приватбанк», можна побачити, що система стимулювання включає адміністративні, економічні, соціальні, професійні, спеціальні методи та інші аспекти.

Одним із ключових елементів є управлінський підхід, який визначається керівними принципами та стратегіями управління. Ці інструменти включають

визначення посадових обов'язків, чіткий розподіл обов'язків та інші заходи, які допомагають забезпечити ефективність банківських операцій і відповідність цілям бізнесу.

Слід зазначити, що серед наведених методів мотивації працівників найбільш розвиненими є економічні стимули, оскільки керівництво орієнтується насамперед на матеріальне стимулювання персоналу. Використовуються й інші методи, але вони не є систематичними та нереалізованими. Економічний стимул в основному відображається у виплаті заробітної плати та премій.

Моральність стосунків у команді Приватбанку визначає Кодекс поведінки (етики). Усі співробітники та керівники організації дотримуються його принципів. Корпоративна діяльність ПриватБанку базується на міркуваннях законності, прозорості, компетентності, правах та інтересах клієнтів, кредиторів, акціонерів і працівників. Це допомагає дотримуватися етичних стандартів, підтримувати якість обслуговування та підвищувати ефективність і фінансову стабільність банку.

Основними характеристиками клієнтоорієнтованої корпоративної культури банку є: визнання клієнтів як одну з цінностей банку; дослідження проблем і потреб клієнтів та їх бізнесу; ретельний підбір банківського персоналу з управлінськими навичками; надання клієнтові реальної користі; налагодження системи зв'язків з клієнтами та регулярне спілкування з ними; залучення клієнтів до формування цінностей банку; розробка системи підтримки для залучення нових клієнтів.

Рекомендації щодо підвищення корпоративної культури Групи Приватбанк такі: вдосконалення корпоративного кодексу поведінки; поліпшення соціально-психологічного клімату колективу; проведення постійної діагностики існуючої корпоративної культури та задоволеності нею співробітників; впровадження інноваційного програмного забезпечення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г., Азаренков С., Тарабановський П., Головка О., Калініна, К. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. Socio-Economic Relations in the Digital Society. 2024. №2(52). С. 28-40. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.2.52.2024.561> (дата звернення: 17.10.2024).
2. АТ КБ "ПРИВАТБАНК". РІЧНИЙ ЗВІТ 31 грудня 2021 року. URL: [https://static.privatbank.ua/files/doc2\\_09092022.pdf](https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf) (дата звернення: 17.10.2024).
3. АТ КБ "ПРИВАТБАНК". РІЧНИЙ ЗВІТ 31 грудня 2022 року. URL: [https://static.privatbank.ua/files/dod1\\_01052023\\_2022.pdf](https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf) (дата звернення: 17.10.2024).
4. АТ КБ "ПРИВАТБАНК". РІЧНИЙ ЗВІТ 31 грудня 2023 року. URL: [https://static.privatbank.ua/files/Richnyy\\_zvit\\_za\\_2023.pdf](https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf) (дата звернення: 17.10.2024).
5. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навчальний посібник» (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)). Маріуполь: МДУ, 2019. 234 с. URL: [https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP\\_Korp\\_uprav\\_linnia.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_uprav_linnia.pdf) (дата звернення: 17.10.2024).
6. Бібік Н. В. Соціальна відповідальність: конспект лекцій для студентів усіх форм навчання за спеціальностями 051 – Економіка та 071 – Облік і оподаткування / Н.В. Бібік; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
7. Богуславська С., Кравченко Ю. СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МЕНЕДЖМЕНТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ. Економіка та суспільство.



2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-4> (дата звернення: 17.10.2024).
8. Виходець О.М. Концепція корпоративної культури управління. Економіка: проблеми теорії та практики. 2019. №4 (250). с. 143-148.
9. Гаврилук Т. Корпоративне управління в банках: що нового? URL: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA007682](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007682) (дата звернення: 17.10.2024).
10. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
11. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 15-22.
12. ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ ВІД 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 17.10.2024).
13. Григор'єва О.В. Корпоративна соціальна відповідальність: навчально-методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво». Полтава: ПолтНТУ, 2017. 88 с.
14. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне: НУВГП. 2014. 216 с.
15. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій. 2020. С.222
16. Єслюкова Яна. «НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Дебют: Збірник тез доповідей студентів навчально-наукового інституту управління МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2024 / За заг. ред.

- к.політ.н., проф. Трофименка М.В., д.е.н., проф. О.В. Булатової. Київ, 2024. С.15-18.
- 17.Єрмаков М. А., Карпенко І. О. Механізм активізації соціально-відповідальної діяльності підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2024. №4. С. 290–299. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-290-299> (дата звернення: 17.10.2024).
- 18.Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 17.10.2024).
- 19.Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 17.10.2024).
- 20.Захарчин Г.М. Соціально-орієнтований менеджмент: об'єктивна необхідність і суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2018. № 611. С. 125-129.
- 21.Золотарьова О.В., Лебедева В.К. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ. 2018. 175 с.
- 22.Кодекс корпоративного управління. АТ КБ "ПРИВАТБАНК". URL: <https://static.privatbank.ua/files/Code of Corporate Governance 18062021.pdf> (дата звернення: 17.10.2024).
- 23.Кодекс поведінки (етики). АТ КБ "ПРИВАТБАНК". ЗАТВЕРДЖЕНО рішення Наглядової ради протокол № 7/23 від 05.05.2023. URL: [https://static.privatbank.ua/files/kodeks\\_povedinki\\_etiki.pdf](https://static.privatbank.ua/files/kodeks_povedinki_etiki.pdf) (дата звернення: 17.10.2024).
- 24.Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (дата звернення:

- 17.10.2024).
25. Корпоративна культура нового покоління. Gen Z, автентичність і турбота на робочому місці – досвід «і дія». URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/korporativna-kultura-novogo-pokolinnya-gen-z-avtenticnist-i-turbota-na-robochomu-mistsi-dosvid-and-action> (дата звернення: 17.10.2024).
26. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi> (дата звернення: 17.10.2024).
27. Корпоративна культура: Навч. посібник / під заг. редакцією Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. Літератури, 2018. 403 с.
28. Корпоративна соціальна відповідальність: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладач: М.О. Чуприна. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с.
29. Корпоративне управління в банках України. URL: <https://cgpa.com.ua/> (дата звернення: 17.10.2024).
30. Кузьмін О.Є., Пирог О.В., Чернобай Л.І. Соціальна відповідальність. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 328 с.
31. Лаврентьєва В.О., Мацука В.М. ЕФЕКТИВНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА-ОСНОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки. Електронне видання. Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С.290-292.
32. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика. Підручник.

- К.: Центр учбової літератури, 2017. С. 360
- 33.Мацука В.М. Корпоративна соціальна відповідальність та сталий розвиток. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної заочної конференції «Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти», (Маріуполь, 25 травня 2018 р.). Маріуполь: МДУ, 2018. с. 13-15. URL: [http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2018/vseukrajinska\\_naukovo-praktichna\\_zaochna\\_konferenc.pdf](http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2018/vseukrajinska_naukovo-praktichna_zaochna_konferenc.pdf) (дата звернення: 17.10.2024).
- 34.Мацука В.М. «Корпоративна соціальна відповідальність» [методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи та вивчення дисципліни для студентів ОС «Магістр» спеціальностей 051 «Економіка», 292 «Міжнародні економічні відносини», 073 «Менеджмент» усіх форм навчання)]. Маріуполь: МДУ, 2019. 68 с. URL: <http://repository.mdu.in.ua/jspui/handle/123456789/928> (дата звернення: 17.10.2024).
- 35.Мацука В.М. Роль візуальної культури у контексті менеджменту організації. Візуальне мистецтво, соціальна культура, комунікація: традиції та сучасність: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. (28 березня 2024 р., м. Черкаси). Черкаси: ЧДБК, 2024. С. 76-78. URL: <http://csbc.edu.ua/documents/student/110424.pdf> (дата звернення: 17.10.2024).
- 36.Мацука В.М. Соціальна відповідальність як складова стратегії взаємодії держави, бізнесу, людини. Матеріали VII Міжнародної науково – практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення в Україні: проблеми теорії та практики», (Маріуполь, 29 березня 2018 р.). Збірник тез наукових праць. Маріуполь: МДУ, 2018. с. 240-242. URL: [http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2018/derzhavotvorennja\\_ta\\_pravotvorennja-2018.pdf](http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2018/derzhavotvorennja_ta_pravotvorennja-2018.pdf) (дата звернення: 17.10.2024).

- 37.Мацука Вікторія. Культура Well-being: управління благополуччям співробітників. Психологічні умови благополуччя персоналу організацій: збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції, 19–21 жовтня 2023. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2023. С.135-136. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/pages/21484/zbirnik-tez-iv-mizhnarodnoi-naukovo-praktichnoi-konferencii-psikhologichni-umovi-blagopoluchchya.pdf> (дата звернення: 17.10.2024).
- 38.Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07> (дата звернення: 17.10.2024).
- 39.Об'єднані результатами: досягнення, лідерство та інновації. Нефінансовий звіт ПриватБанку за 2023 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/events/30-travnia-prezentatsiia-nefinansovoho-zvitu-pryvatbanku-za-2023-rik> (дата звернення: 17.10.2024).
- 40.Олійник Л. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банківському секторі України. Фінанси, облік, банки. 2019. № 1. С. 57–67. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2296.2019.1.6> (дата звернення: 17.10.2024).
- 41.Олійник О.О. Соціальна відповідальність: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2016. С.222.
- 42.Основи корпоративної соціальної відповідальності: стратегії та ділові практики: навчальний посібник. / О.Є. Кузьмін, О.В. Пирог, Л.І. Чернобай, Н.С. Станасюк, І.І. Пасінович. К.: Видавничий дім «Кондор», 2021. 244 с.
- 43.Основи корпоративної соціальної відповідальності: фінансово-екологічні аспекти та соціальний бізнес: навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, О.В. Пирог, Л.І. Чернобай, Н.С. Станасюк, І.І. Пасінович. Видавничий дім «Кондор». 2022. 276 с.
- 44.Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та

- трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
- 45.Офіційний сайт ПриватБанку. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 17.10.2024).
- 46.Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
- 47.Підсумки ESG & Compliance Forum-2024: стратегії управління ESG-ризиками та дотримання стандартів комплаєнс. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/230786\\_pdsutki-esg--compliance-forum-2024-strateg-upravlnnya-esg-rizikami-ta-dotrimannya-standartv-komplans](https://biz.ligazakon.net/news/230786_pdsutki-esg--compliance-forum-2024-strateg-upravlnnya-esg-rizikami-ta-dotrimannya-standartv-komplans) (дата звернення: 17.10.2024).
- 48.Погореленко Н. П., Юрченко А. Ю. Оцінка процесів управління кредитним портфелем АТ КБ "Приватбанк". Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 325-332.
- 49.ПОЛОЖЕННЯ про наглядову раду акціонерного товариства комерційний банк "ПриватБанк". ЗАТВЕРДЖЕНО постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 594 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13 січня 2023 р. № 31). URL: [https://static.privatbank.ua/files/polog-naglad-rada\\_02022023.pdf](https://static.privatbank.ua/files/polog-naglad-rada_02022023.pdf) (дата звернення: 17.10.2024).
- 50.Положення про Правління. АТ КБ "ПРИВАТБАНК". ЗАТВЕРДЖЕНО рішення Наглядової ради протокол № 17/23 від 30.06.2023. URL: [https://static.privatbank.ua/files/27102023\\_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%BF%D1%80%D0%BE+%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf](https://static.privatbank.ua/files/27102023_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%BF%D1%80%D0%BE+%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf) (дата звернення: 17.10.2024).
- 51.РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ

МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. URL:

<http://www.managerhelp.org/hoks-246-1.html> (дата звернення: 17.10.2024).

52. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / Н.М. Сіренко, Т.І. Лункіна, А.В. Бурковська. Миколаїв: МНАУ, 2021. 216 с.
53. Соціальна відповідальність: навчальний посібник/ О.Є. Кузьмін та ін. Львів: Львівська політехніка. 2016. 328 с.
54. Соціальна позиція ПриватБанку. URL: <https://privatbank.ua/about/social> (дата звернення: 17.10.2024).
55. Створення корпоративної культури. URL: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 17.10.2024).
56. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
57. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. М.П. Бутка. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 376 с.
58. Сумець О. М., Бондаренко М. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2010. 240 с.
59. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку 254 суб'єктів національного господарства: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна акад. України. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233-247.
60. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.

- 61.Шульга В.Ю. Удосконалення механізму корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Магістерська дипломна робота за сп. 073 Менеджмент. ПДАУ. Полтава. 2023. 55 с.
- 62.Щавелева Ю. С., Дронова Т. С. Аналіз конкурентних переваг Приватбанку. Молодий вчений. 2021. № 4(2). С. 341-344.
- 63.Kozlovskiy S., Baidala V., Tkachuk O., Kozyrskaya T. «Management of the sustainable development of the agrarian sector of the regions of Ukraine». Montenegrin Journal of Economics. 2018. Vol. 14. № 4. pp. 175-190.
- 64.Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.
- 65.Yousuf A., Haddad H., Pakurar, M. Kozlovskiy, S. Mohylova, A., Shlapak O., Janos F. «The effect of operational flexibility on performance: a field study on small and medium-sized industrial companies in Jordan». Montenegrin Journal of Economics. 2019). Vol. 15(1). pp. 47-60.