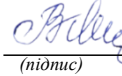


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри



Омельченко В.Я.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

**«КОНЦЕПЦІЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ  
ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Кваліфікаційна робота здобувача  
вищої освіти  
першого(бакалаврського) рівня  
вищої освітньо-освітньо-професійної  
програми

«073 Менеджмент»

Козуб Олександр Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Горбашевська М.О., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)

Рецензент:

Іваненко Лариса Михайлівна,  
кандидат економічних наук,  
доцент Донецький національний  
університет імені Василя Стуса,  
доцент кафедри маркетингу та  
бізнес аналітики (м. Вінниця)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна  
робота захищена з  
оцінкою 90 А

Секретар ЕК

«16» червня 2023р.

Київ – 2023

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

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,**

(науковий

ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ППП завідувача кафедри)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Козуб Олександра Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Концепція системи комунікацій в менеджменті організації та шляхи її удосконалення.

керівник роботи Горбашевська М.О., к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

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

Мета роботи: Вивчення особливостей системи комунікацій у АТ КБ "ПриватБанк"

Об'єкт дослідження: АТ КБ "ПриватБанк".

Предмет дослідження: Комунікаційні процеси у організації АТ КБ "ПриватБанк".

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

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

1.1. Поняття, види та форми комунікаційного процесу в організації

1.2. Управління процесом комунікації в організації

1.3. Модель комунікативних зв'язків в організації

**ГЛАВА 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА "ПРИВАТБАНК"**

2.1. Коротка характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації







2.3. Дослідження існуючих комунікативних зв'язків в організації

**РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗДІЙСНОВЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

3.1. Загальні рекомендації щодо удосконалення комунікативних зв'язків в організації

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної політики організації

5. Консультанти розділів роботи

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

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент

  
(підпис)

Козуб О.С.

(прізвище та ініціали)

**Науковий керівник роботи**

*Горбашевська*

( підпис )

Горбашевська М.О.

( прізвище та ініціали )

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ</b> .....	8
<b>1.1. Поняття, види та форми комунікаційного процесу в організації</b> .....	8
<b>1.2. Управління процесом комунікації в організації</b> .....	14
<b>1.3. Модель комунікативних зв'язків в організації</b> .....	16
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА "ПРИВАТБАНК"</b> .....	23
<b>2.1 Коротка характеристика та аналіз основних показників діяльності     підприємства</b> .....	23
<b>2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації</b> .....	31
<b>2.3 Дослідження існуючих комунікативних зв'язків в організації</b> .....	39
<b>Висновки до 2 розділу</b> .....	47
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗДІЙСНОВЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	48
<b>3.1 Загальні рекомендації щодо удосконалення комунікативних     зв'язків в організації</b> .....	48
<b>3.2. Пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної політики     організації</b> .....	52
<b>Висновки до 3 розділу</b> .....	56
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	57
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	59

## ВСТУП

Ефективне спілкування – найважливіший аспект успіху організації. Ефективна комунікація між членами організації призводить до безперервного потоку інформації та підвищує продуктивність.

Комунікації у межах організації — це взаємодія співробітників окремо чи групами. Інакше висловлюючись, це процес, з якого керівники доносять важливі відомості у межах робочого процесу всім підрозділам підприємства. Це необхідний координаційний інструмент, що забезпечує злагоджену роботу компанії.

Останнім часом питання комунікативних зв'язків в організації набуває все більшого значення. Особливо важливим є цей процес на етапі розробки та вдосконалення системи управління персоналом. У той же час сьогодні численні спроби надання допомоги керівникам підприємницьких та громадських організацій у здобутті досконалих комунікативних зв'язків в організації базуються в основному на виробленні суб'єктивно обумовлених елементів його структури. Здебільшого суб'єкт виробляється певний стандартний комплекс системи управління та нововведенням спрямованим на вдосконалення комунікативних зв'язків в організації, не приділяється належної уваги.

**Актуальність** даного дослідження зумовлена необхідністю вирішення цілого ряду теоретико-методологічних проблем, пов'язаних із можливістю переосмислення та пропозиції в сучасних умовах програми вдосконалення комунікативних зв'язків в організації. Справжню дипломну роботу виконано на прикладі АТ КБ “ПриватБанк”.

**Основною метою** нашого дослідження є вивчення особливостей системи комунікацій у АТ КБ “ПриватБанк”.

З отриманих результатів складемо перелік рекомендацій для вдосконалення комунікаційної системи конкретного підприємства.

Об'єктом дослідження є АТ КБ "ПриватБанк".

Предметом дослідження є комунікаційні процеси у організації АТ КБ “ПриватБанк”.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- розглянути поняття, види та форми комунікаційного процесу в організації;
- вивчити особливості управління комунікативним процесом у межах організації;
- ознайомитись з теоретичними особливостями побудови моделі комунікативних зв'язків у компанії;
- скласти характеристику роботи компанії ПАТ "ПриватБанк";
- провести аналіз ключових показників діяльності підприємства;
- детально вивчити особливості зовнішньої та внутрішньої політики підприємства;
- провести дослідження діючих комунікативних зв'язків у компанії;
- розробити загальний перелік рекомендацій, що дозволять удосконалювати комунікаційні процеси у компанії;
- підбити підсумки дослідження та зробити висновок.

У процесі дипломного дослідження застосовувалися загальнонаукові методи: аналізу та синтезу, порівняння, системного підходу; економіко-статистичні методи збирання та обробки інформації.

Мета та завдання дослідження визначили обсяг та структуру роботи.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, що складається з джерел та додатку.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, позначено мету та завдання дослідження. Наведено структуру дипломної роботи.

У першому розділі «Теоретичні основи комунікації в системі управління організацією» розглянуто сутність комунікацій в організації, види, форми та методи управління комунікаційним процесом в організації, також розглянуто комунікаційні бар'єри та шляхи їх подолання, розв'язання.

У другому розділі «Аналіз діяльності підприємства ПАТ «ПриватБанк» представлено організаційно-правову характеристику ПАТ «ПриватБанк», показано управлінську структуру фірми, основні економічні показники діяльності. Сформульовано місію та цілі діяльності організації, вивчено комунікації із зовнішнім середовищем та виявлено можливі труднощі. Наведено дослідження існуючих комунікативних зв'язків в організації, зроблено висновки про пропозицію нововведень та удосконалення комунікацій, які сприятимуть підвищенню прибутковості організації та загальному зростанню.

У третій главі даної роботи представлені пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення комунікативних зв'язків в організації.

У висновку сформульовано короткі висновки щодо проведеного дослідження.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 1.1. Поняття, види та форми комунікаційного процесу в організації

У сучасному менеджменті комунікація - це одна з ключових функцій, яка дозволяє організації ефективно функціонувати та досягати поставлених цілей. Як зазначають дослідники, "управління комунікацією є одним із найважливіших елементів успішної діяльності організацій" (Маслова, 2017). Зазначимо, що управління процесом комунікації в організації є складним і багатогранним процесом, який вимагає компетентності та професіоналізму з боку менеджменту.

Одним з основних завдань управління комунікацією є створення та підтримання ефективних комунікаційних каналів усередині організації. Як зазначає М. Грінберг, "ефективні комунікаційні канали – це один із головних факторів успішного функціонування організації" (Грінберг, 2014). Щоб комунікаційні канали були ефективними, необхідно враховувати особливості комунікаційного процесу у організації.

Ефективна комунікація – життєво важливий інструмент для менеджерів, оскільки вона допомагає їм організовувати, спрямовувати та мотивувати підлеглих. "Ефективність роботи менеджера залежить насамперед від ефективності його комунікацій та навичок ділового спілкування", - кажуть експерти.

Вивчаючи питання комунікацій детальніше, відзначимо, що це види комунікаційних процесів умовно можна розділити на міжособистісні і організаційні. Проте, зрештою, останні також перетворюються на міжособистісні. Залежно від каналу передачі інформації, комунікації можна поділити на усні та письмові.

Перші є різного роду бесіди, діалоги, конференції та робочі наради. Ключовим елементом комунікації у разі є усне слово. Залежно від ситуації та

посилання співрозмовника, воно доповнюється невербальними символами. Це можуть бути відповідні жести, міміка, поведінка, інтонація та будь-яка інша інформація.

Експерти зазначають, що цей вид комунікації відрізняється двома ключовими перевагами:

- це елементарне використання, яке не потребує спеціальної підготовки або використання додаткових засобів;
- даний варіант комунікації передбачає досить оперативну зворотний і дуже активну взаємодію з опонентом[8].

Однак є деякі обмеження для усного спілкування, такі як неможливість запам'ятовування інформації та виникнення певних бар'єрів.

Одним з основних бар'єрів для усного спілкування є сприйняття, яке включає процес отримання та інтерпретації інформації. Те, як люди сприймають інформацію, впливає на їхні очікування та реакції. На думку дослідників, "люди реагують не на те, що відбувається насправді, а на те, що сприймається як те, що відбувається". На сприйняття можуть впливати різні чинники, такі як освіта, вік, накопичений досвід, цінності та соціально-психологічний клімат у колективі.

Більше того, різне сприйняття часто призводить до неточностей, помилок та непорозуміння. Цей бар'єр можна подолати, створивши атмосферу довіри, що сприяє потоку інформації та точності обміну інформацією для людей. Крім того, активне слухання може допомогти подолати цей бар'єр, демонструючи інтерес, ставлячи питання та надаючи зворотній зв'язок відправнику.

Дослідник теорії менеджменту, Р. Райс зазначає, що "комунікаційний процес в організації - це взаємодія між людьми, яка здійснюється з метою обміну інформацією та досягнення згоди" (Райс, 2017). Однак, якщо більш детально розглядати питання усної комунікації, можна виявити кілька істотних недоліків.

По-перше, це неможливість зберігати інформацію, оскільки при усному спілкуванні не залишається жодних письмових документів чи нотаток. Крім того, існують інші бар'єри, такі як стереотипи, нездатність слухати, а також семантичні і невербальні бар'єри. Ці бар'єри також можуть призвести до неточностей, помилок та непорозуміння.

Вчені зазначають, що незважаючи на обмеження та бар'єри, усне спілкування продовжує відігравати важливу роль у нашому повсякденному житті. Як висловився один із дослідників, "Усне спілкування є невід'ємною частиною нашого життя, і слід докладати зусиль для покращення якості цього способу спілкування".

Дослідники підкреслюють, що, незважаючи на обмеження та бар'єри, усне спілкування продовжує відігравати важливу роль у нашому повсякденному житті. Як висловився один із дослідників, "Усне спілкування є невід'ємною частиною нашого життя, і слід докладати зусиль для покращення якості цього способу спілкування".

На думку дослідників, семантичні бар'єри часто можуть виникати через різні інтерпретації слів і фраз. Таке слово, як "організація", може мати кілька значень, таких як підприємство, установа чи процес їх проектування. Отже, керівникам важливо розуміти контекст, де використовується те чи інше слово. Дослідження довели, що такі терміни, як стимули співробітництво, довіра, прибуток, співвідношення витрат і вигод, бюджет та інші можуть по-різному інтерпретуватися різними працівниками і менеджерами. Тому менеджер повинен використовувати чіткі пояснення, щоб гарантувати, що терміни, що використовуються, легко зрозумілі, по можливості утримуючись від використання двозначних слів і фраз.

Дослідники також припускають, що невербальні бар'єри можуть спричинити порушення комунікації, якщо їх неправильно використовувати. Спілкування включає щось більше, ніж слова, і на нього можуть сильно впливати такі символи, як жести, міміка, рухи очей, дотику, пози, інтонації і віддалена близькість. Невербальне спілкування часто відбувається одночасно

з вербальним спілкуванням і може суттєво вплинути на значення слів. Наприклад, тон голосу, яким поставлене запитання, може змінити його інтерпретацію. Таким чином, невербальні символи повинні відповідати передбачуваному значенню повідомлення. Якщо невербальні символи і передбачуваний зміст повідомлення вступають у суперечність, результатом зазвичай є "шум", який перешкоджає правильному розумінню інформації.

Другим видом міжособистісних комунікацій є письмові комунікації у вигляді звіту, доповіді, листи, доповідної записки, подання, наказу та інших., де символом кодування інформації виступає письмове слово. Переваги письмових комунікацій:

- висока точність інформації, що доноситься;
- більш ретельна підготовка формулювань у повідомленнях.

Якщо говорити про недоліки даної форми комунікації, варто відзначити потреба більшої кількості часу під час підготовки комунікаційного процесу, і навіть відсутність оперативної обраної зв'язи.

При виборі різновиду міжособистісних комунікацій експерти рекомендують взяти до уваги просте правило: кращим варіантом при персональній взаємодії, спілкуванні з новими людьми або короткої зустрічі є усна комунікація. Якщо ж йдеться про втомлених, можливо телефонних і інших рутинних взаєминах, то можна використовувати письмовий варіант. Це може бути офіційний лист, звернення, запит електронною поштою.

Також можна додати, що з посилення переваг кожного з цих видів їх можна комбінувати. Наприклад, короткий телефонний дзвінок дозволяє попередити про час наради і отримати негайну відповідь, а записка про час і порядок денний, що нагадує, гарантує, що одержувач не забуде про нараду, підготується до неї і прийде. Сучасні засоби зв'язку: мобільні телефони, факси, комп'ютерні мережі - стирають різницю між усною і письмовою формами комунікацій і роблять кожен ефективнішою.



Рис. 1.1 Основні форми організаційних комунікацій [6]

На думку дослідників, комунікація із зовнішнім середовищем має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. "Жодна організація не працює у вакуумі, і для того, щоб вижити та процвітати, вона має взаємодіяти з навколишнім світом", - каже доктор Джон Сміт із Гарвардської школи бізнесу.

Ці зовнішні взаємодії можуть набувати різних форм, залежно від цього, які чинники довкілля найважливіші в організацію. "Організації повинні взаємодіяти зі споживачами, конкурентами, державними регулюючими органами та широким загалом різними способами", - говорить доктор Джейн Доу зі Стенфорда.

По суті, це взаємодія по лінії керівник-підлеглий. Зазначимо, що комунікація може здійснюватися по низхідній або висхідній лінії керування. Дана форма взаємодії, як правило, застосовується в рамках обговорення поточних завдань, формування цілей та стратегій, інтеграції нововведень для оптимізації робочого процесу. Висхідна лінія комунікації може бути використана для обговорення проблем, що виникають, передачі звітності про виконану роботу.

Крім зовнішньої комунікації організації також повинні зосередитися на внутрішній комунікації. Це включає як вертикальну, так і горизонтальну комунікацію. "Ефективна комунікація між менеджерами та підлеглими є ключем до досягнення цілей організації", - каже доктор Сміт. "Це включає не

лише передачу інформації про цілі і стратегії, а й отримання зворотного зв'язку про результати роботи".

Горизонтальна комунікація також є життєво важливою для організацій, оскільки вона полегшує координацію між різними підрозділами та колегами. "Міжвідомча комунікація необхідна для забезпечення того, щоб усі працювали над досягненням тих самих цілей", - говорить доктор Доу. "Це вмикає у собі координацію завдань, розв'язання проблем та консультації". Основна мета даного виду комунікацій полягає в організації та координації роботи між підрозділами підприємства якомога ефективнішою.

Доктор Сміт дотримується такої думки, що будь-яка компанія має постійно адаптувати власні комунікативні стратегії. В іншому випадку є ризик втратити лідируючі позиції. Подібна відмова може негативно позначитися на рейтингу і, отже, заробітку компанії.

Неформальні комунікації ще один підвид комунікативних процесів. Як правило, вони виникають досить спонтанно і здебільшого бувають випадковими. До неформальних форм комунікації можна зарахувати чутки. Чутки являють собою неперевірені відомості, які зазвичай циркулюють всередині організації (внутрішні розмови) або в зовнішньому середовищі організації (зовнішні розмови). Чутки дають змогу співробітникам заповнити інформаційний вакуум, уточнити рішення керівництва. Вони активізуються, коли у організації відбуваються зміни, відчувається збудження, занепокоєння чи коли погіршується економічна ситуація.

Вивчаючи систему комунікацій у межах менеджменту організації, відзначимо, це явище вкрай важливе для оперативного, а головне якісного розвитку організації. Все тому, що в рамках комунікативного процесу реалізуються такі функції:

- здійснюється збір та наступний аналіз отриманих відомостей. Цей аспект є важливим для організації, планування та забезпечення безперебійного функціонування організації;

- відбувається планування окремих підрозділів у компанії, формується навантаження персоналу, розробляються графіки досягнення та відстеження показників роботи;
- виробляється постачання та матеріальне забезпечення поточних потреб підприємства;
- виявляються розв'язання соціальних завдань, які можуть стояти перед компанією.

Згідно статті Harvard Business Review «Чітке спілкування створює чітку культуру», ефективне спілкування призводить до кращого прийняття рішень та підвищення продуктивності в організації. Чіткі комунікаційні структури можуть допомогти полегшити цей процес, забезпечуючи ефективний та точний обмін важливою інформацією між членами команди.

## **1.2.Управління процесом комунікації в організації**

Система комунікаційних процесів у створенні на сьогоднішній день є по праву однією з ключових. Основною метою є не лише інформування співробітників, а й донесення до них сенсу. Інакше висловлюючись, важливо як озвучити інформацію, а й зробити те щоб вона була правильно сприйнята персоналом.

Але як свідчить практика, факт обміну необхідними відомостями — це ще гарантія ефективного спілкування між усіма учасниками розмови. Як зазначає дослідник Д. Дембська-Хлебовчик, «ефективність спілкування між людьми, які беруть участь в обміні», залежить від розуміння цих етапів та умов, необхідних для їх успішного здійснення. Таким чином, процес комунікації включає різні етапи, які взаємозалежні, і кожному з них необхідно приділити належну увагу, щоб спілкування було ефективним.

Щоб розібратися, яке спілкування можна вважати найбільш ефективним, розглянемо ключові елементи комунікації. В результаті останніх досліджень у цій темі виділяється чотири основні елементи, а саме:

- відправник — ним виступає особа, яка збирає інформацію та готує її для подальшої передачі співрозмовнику;
- повідомлення - це закодовані певним чином відомості (може бути представлене як в усному, так і письмово);
- канал, яким відбувається передача інформації;
- одержувач - це, безпосередньо, людина, якій і призначалося повідомлення.[8]

Слід зазначити, що у межах комунікації і відправник, і одержувач проходять кілька ітерацій взаємодії. Це необхідно, щоб обидві сторони спілкування поділили між собою отримані дані. Однак, в окремих випадках комунікації окремі процеси можуть бути спотворені чи повністю втрачені. Як підсумок - спотворюється і сенс, що передається. Як зазначає дослідник Д. Дембська-Хлэбовчик, «ефективність спілкування між людьми, які беруть участь в обміні», залежить від розуміння цих етапів та умов, необхідних для їх успішного здійснення.

Процес комунікації включає різні етапи, які взаємозалежні, і кожному з них необхідно приділити належну увагу, щоб спілкування було ефективним.

На думку дослідників, процес спілкування включає кілька важливих етапів, що дозволяють ефективно передати ідею. Першим кроком є кодування, коли відправник переводить свої ідеї на символи, вербальні чи невербальні. "Кодування - це процес перетворення інформації у форму, придатну для передачі по певному каналу", - говорить Пітер Друкер, автор книги "Практика управління". Після кодування відправник повинен вибрати канал передачі, відповідний типу символів. "Вибір засобу комунікації залежить від характеру повідомлення та аудиторії", - пише Джозеф Де Віто в роботі "Основи людського спілкування".

Зазначимо, що інформація може бути передана адресату в усній формі за допомогою електронного листа, аудіо- або відеозапису. При цьому важливо, щоб обраний канал повністю відповідав інформації та сприяв його сприйняттю. В окремих випадках відправнику може знадобитися розглянути



можливість використання кількох каналів для досягнення максимального ефекту. «Кілька каналів зв'язку можуть посилити повідомлення і зробити його більш незабутнім», — пояснює експерт з комунікацій Дебра Вортінгтон. Після того, як повідомлення передано, воно має бути отримане одержувачем вибраним каналом.

Наступним кроком є декодування, коли одержувач переводить символи назад у свої думки. "Декодування - це процес інтерпретації символів і надання їм значення", - пише Друкер. Вкрай важливо, щоб повідомлення було отримано з мінімальною втратою сенсу чи інформації. «Неправильне тлумачення може спричинити збої у спілкуванні, що може мати негативні наслідки», — попереджає Вортінгтон.

Нарешті, зворотний зв'язок необхідний, щоб гарантувати, що повідомлення було отримано та зрозуміло. «Зворотний зв'язок – це спосіб підтвердження того, що повідомлення було отримано та зрозуміло», – каже ДеВіто. Це може набувати різних форм, таких як відповіді на запитання або виконання завдання.

### **1.3. Модель комунікативних зв'язків в організації**

Розглядаючи систему комунікативних зв'язків у менеджменті організації, слід звернути увагу на такий аспект, як модель комунікативних зв'язків у організації. По суті, в кожній компанії є певна система або форма (різні експерти трактують це поняття по-різному) спілкування. Вона може бути сформована відповідно до статуту компанії та бути досить строгою в одних компаніях, або ж створена у гнучкішому форматі з ініціативи співробітників в інших організаціях. На формування моделі взаємодії співробітників впливають зовнішні та внутрішні чинники. До зовнішніх факторів можна віднести:

1. Навколишнє середовище.

Це непостійний елемент, який перебуває у постійній зміні. Зазначимо, що саме середовище здатне трансформувати швидкість і спосіб прийому/передачі повідомлень. Наприклад, у спокійній обстановці може превалювати письмове спілкування, тоді як у неспокійному колективі з мінливими обставинами і вступними можуть віддати перевагу усному спілкуванню.

## 2. Модифікація обладнання та доступних технологій

Цей аспект найвиразніше помітний у використанні технічних засобів. Наприклад, під час взаємодії співробітників із клієнтами чи між собою застосування факсу чи мобільного телефону відповідають потреби оперативної передачі. Однак паралельно з цим, пристрої нівелюють потребу в особистій взаємодії та персональному спілкуванні.

## 3. Загальний рівень освіти

У разі йдеться про доречності і доцільності передачі. Кожен із етапів комунікації (кодування, інтерпретація, декодування та зворотний зв'язок) можуть принести достатньо проблем. Невеликі помилки в передачі та розшифровці даних можуть призвести до спотворення фактів та відповідних неприємностей. Зазначимо, що причиною цього можуть бути недостатній рівень освіти, невіглаством співрозмовника або проблемами з розумінням.

Ще однією важливою умовою, яка впливає на рівень і якість комунікації в організації, є внутрішні чинники. До них можна віднести:

### 1. Умови та вимоги організаційної структури.

В даному випадку йдеться про ступінь формальності в компанії, а також діючий спосіб управління. Інакше кажучи, у формалізованій компанії простежуватиметься жорсткий контроль керівництва у листах та усному спілкуванні. Розглядаючи особливість на реальному прикладі, відзначимо, що спілкування проводиться переважно стримано і без зайвих деталей.

### 2. Використання інформаційних систем.

Ця особливість відображає канони письмової та усної взаємодії. Зверніть увагу, що нестача інформації може призвести до викривлення даних.

### 3. Тактика управління

Це чинник, що забезпечує взаємодію Космосу з підрозділами. Залежно від концепції роботи керівник може вибудовувати діалог або ж вибудовувати вертикаль спілкування. Автор дослідження “Комунікації та переговори в бізнесі” Prutianu S. зазначає, що «Сліпа слухняність - це випадок авторитарного стилю, заснованого на недовірі до людей, але й переоцінювати свої здібності» (Prutianu, S. 1997. *Comunicare și negociere în afaceri*, Iași : Editura Polirom). У випадку з діалогом начальник вважає за краще прислухатися до думки підлеглих. Це може бути усне спілкування з використанням невербальних засобів комунікації або взаємодія в письмовій формі. [22]

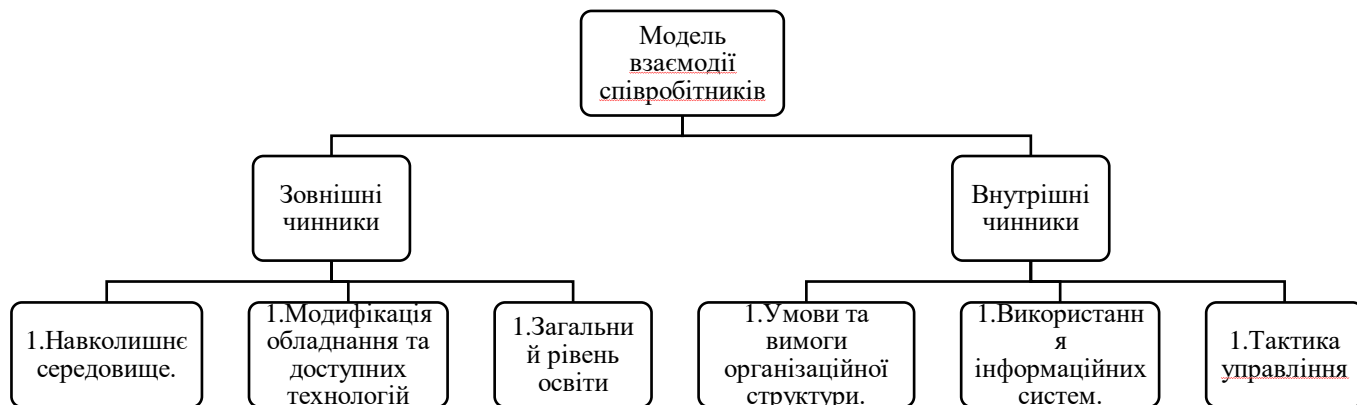


Рис. 1.2 Модель взаємодії співробітників [22]

Однак, навіть за умови ідеально збудованої моделі комунікативного впливу, у будь-якій компанії мають місце бути комунікативні бар'єри. На думку дослідників, вони можуть бути серйозною перешкодою для досягнення ефективного спілкування. Фактично дослідження, проведене журналістами науково-популярного журналу *Harvard Business Review*, показало, що неефективна комунікація обходиться організаціям приблизно 37 мільярдів доларів на рік.

Все тому, що ключовим аспектом у цьому випадку є одним із основних бар'єрів міжособистісного спілкування. За словами професора Енн Брітт з Університету Північного Іллінойсу, «люди з різним походженням, культурою

та досвідом сприймають повідомлення по-різному». Це означає, що те, що може здатися ясним одній людині, може мати сенсу іншому.

Обмін невербальною інформацією також має вирішальне значення у міжособистісному спілкуванні. Згідно з дослідженнями, «невербальні сигнали, такі як вираз обличчя, тон голосу та мова тіла» можуть надавати додатковий зміст вербальним повідомленням. Отже, «коли невербальні сигнали неправильно інтерпретуються чи сприймаються неправильно, спілкування може порушитися».

Більш того, неякисний зворотний зв'язок також може стати на заваді ефективної комунікації. Без належного зворотного зв'язку відправники не можуть оцінити, чи правильно їхнє повідомлення було зрозуміло та інтерпретовано одержувачем. Це може призвести до непорозумінь або припущень, які можуть негативно вплинути на спілкування.

В організаційній комунікації комунікативні бар'єри можуть виникати через ієрархічні структури і культурні відмінності. Згідно з дослідженням, проведеним The Business Journal, «організаційні комунікаційні бар'єри можуть призвести до відсутності згуртованості. На робочому місці, що може призвести до зниження ефективності та продуктивності».

Отже, для окремих осіб та організацій дуже важливо виявляти та долати комунікативні бар'єри для забезпечення ефективного спілкування. Як заявили дослідники, «визначаючи та усуваючи комунікативні бар'єри, люди та організації можуть покращити свої комунікативні навички, побудувати міцніші стосунки та досягти бажаних результатів».

Однією з основних перешкод для спілкування є труднощі надання символам унікального та невід'ємного значення. Як зазначив дослідник Девід Берло, «значення символу — це його єдиний невід'ємний атрибут, а скоріш його становище у системі чи процесі». Контекст і ситуація, в якій використовується символ, визначають його значення, і це може змінюватись від людини до людини.

Невербальні символи, такі як міміка та жести, можуть бути особливо важкими для інтерпретації. Як виявив дослідник Альберт Меграбян, на вербальне спілкування припадає лише 7% нашого спілкування, а на невербальне спілкування – 93%. Тому можуть виникнути непорозуміння, якщо невербальні символи інтерпретуються по-різному.

Зворотній зв'язок – ще один важливий компонент ефективного спілкування. Без зворотного зв'язку в повідомленні може виникнути плутанина або двозначність. Крім того, життєво важливо слухати конкретні питання, а не просто зосереджуватись на фактах. Як зазначив дослідник Карл Роджерс, «найосновніша з усіх потреб людини — це потреба розуміти і бути зрозумілою. Найкращий спосіб зрозуміти людей – це слухати їх».

Організаційна комунікація може бути ускладнена спотворенням повідомлень. Це може статися, коли менеджери навмисно спотворюють інформацію, з якою вони згодні. Це також може бути викликано ненавмисними помилками, такими як мовний бар'єр або неповна інформація. Щоб подолати ці бар'єри, важливо встановити чіткі лінії зв'язку, забезпечити зворотний зв'язок та активно слухати, що кажуть інші. Як сказав Девід Бом: «Успішна комунікація полягає у висловленні власних ідей, а й у розумінні точок зору інших».

Якщо ж розглядати комунікативні особливості в рамках спілкування з клієнтами, варто зазначити, що саме цей процес є з одним з основних на шляху до розвитку та прибутку. Комунікація з клієнтами є ключовим моментом у створенні і підтримці лояльності клієнтів і розвитку бізнесу.

Одним з ключових факторів є вміння слухати клієнта і розуміти його потреби. Як зазначає Ендрю Гріффітс, головний виконавчий директор компанії Ліст (List), "комунікація — це ключовий аспект відносин компанії з покупцем. Якщо ви не слухаєте своїх клієнтів, ви не будете знати, що вони думають про вашу компанію чи продукт. І, відповідно, ви не зможете на це реагувати".

Ще одним важливим аспектом є індивідуальний підхід до кожного клієнта і його потреб. Як зазначає Білл Куш, головний виконавчий директор компанії Sweepr, "важливо, щоб кожен клієнт був обслужений індивідуально, щоб ми могли розуміти його потреби" . [39]

Основними каналами комунікації з клієнтами є телефон, електронна пошта, онлайн-чати та соціальні мережі. Для кожного з цих каналів існують свої специфічні комунікативні особливості, які компанії повинні враховувати при спілкуванні з клієнтами.

Дослідження показують, що клієнти віддають перевагу швидкому вирішенню своїх проблем та питань. Як зазначає Лі Стенко, голова відділу маркетингу і продажів компанії UniCredit Bank, клієнти часто чекають, що проблеми будуть вирішені на місці, а не протягом наступних кількох днів. Тому ми прагнемо забезпечити швидке та якісне обслуговування.

Як зазначає Джим цукіні, виконавчий директор компанії MediaLink, "найбільш успішні компанії ті, які можуть комунікувати на рівні, який відповідає психології та емоційному стану клієнтів".

І нарешті, важливою комунікативною особливістю є конструктивність і корисність повідомлення. Клієнти чекають від компаній інформації про продукти і послуги, які можуть вирішити їх проблеми.

## Висновки до розділу 1

В рамках першого розділу ми розглянемо особливості та види комунікаційних систем та процесів у сучасному бізнесі. Приділили увагу особливостям комунікаційних процесів. На основі отриманих даних можна зробити наступні висновки:

1) Ефективна комунікація – життєво важливий інструмент для менеджерів, оскільки вона допомагає їм організувати, спрямовувати та мотивувати підлеглих. Крім того ефективна комунікація забезпечує розвиток гарних відносин з клієнтами.

2) Експерти розрізняють два основних види комунікацій: усну і письмову. Кожен з них має досить широкий спектр переваг та недоліків.

3) Для комфортної взаємодії між начальником, підлеглими та клієнтами варто дотримуватися відповідного типу комунікації. Наприклад, серед співробітників найбільш часто використовується горизонтальна комунікація, в той час, як між керівництвом та підлеглими більш задіяна вертикальна система комунікацій.

4) На формування комунікаційних систем впливають різноманітні чинники: умови та вимоги до комунікаційної системи, тактику управління, використання певних інформаційних систем, тощо.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА "ПРИВАТБАНК"

### 2.1 Коротка характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

АТ КБ "ПриватБанк" - одна з найбільших банківських компаній в Україні. Заснована в 1992 році, зараз це величезна розгалужена організація з багатьма філіями всередині країни та за її кордоном. Головний офіс компанії сьогодні розташовується в Дніпрі. На сьогоднішній день фінансова організація надає широкий спектр послуг для фізичних і юридичних осіб.

Місія компанії сформульована таким чином: "Допомагати економіці розвиватися, бізнесу - зростати, а приватним клієнтам - здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найкращої якості".

В якості основної стратегії розвитку можна виділити рівномірне зростання і розвиток, які трансформують чергову фінансову компанію в банк, який продовжує обслуговувати фізичних осіб однак, крім цього організація ще й забезпечує посилення підрозділів, які обслуговують МСБ і корпоративних клієнтів. Основою роботи Банку можна назвати прозорість, роботу відповідно до чинного законодавства, дотримання інтересів і прав клієнтів, кредиторів, акціонерів і безпосередньо співробітників. Зрештою все це призводить до активного розвитку банку, зростання прибутку та фінансової стабільності [41].

На сьогоднішній день основним напрямком діяльності компанії є обслуговування роздрібного сегмента фінансового ринку України. Відзначимо, що згідно зі статистикою, ПриватБанк вже досить тривалий час займає лідируючі позиції. Клієнтами банку є близько 64,7% українців. Більше половини з них висловилися, що вважають компанію основним банком. Про це свідчать дослідження CBR Ukraine У II кварталі 2020 року) [32].

Незважаючи на досить вагомні позиції в роздрібному сегменті обслуговування клієнтів, банк активно співпрацює з представниками малого та середнього бізнесу. Згідно з дослідженнями, клієнтами банку є дві третини



підприємців (якщо говорити про фіз.осіб). При цьому, близько 70% вибирають ПриватБанк в якості основного.

Якщо говорити про корпоративному секторі, то тут показники трохи нижче: активно співпрацюють понад 65%, основним банком вибирають близько 45% від кількості юридичних осіб.

Вже багато років "ПриватБанк", крім великої кількості відділень в Україні, має функціонуючі філії за кордоном. У країнах колишнього СНД і Європи працює один з досить великих підрозділів AS PrivatBank (Латвія). Це кредитна організація, зареєстрована на території Латвійської Республіки. До 16 серпня 2007 року Організація називалася AS Banka Paritāte. Також, присутні філії у Португалії, Італії, на Кіпрі, Пекіні та у Алма-Аті.

Зазначимо, що історія розвитку банку та формування справжньої фінансової імперії заслуговує на окрему увагу.

Компанія була заснована з ініціативи Геннадія Боголюбова та Ігоря Коломойського в 1992 році. До 1997 року керівником компанії виступав С.Л. Тігішко. У ті роки банк спеціалізувався на зарплатних проектах і безпосередньо забезпеченні діяльності підрозділу "Приват". Все почалося з невеликого відділення в Дніпрі. Відзначимо, що в 90-і роки знайти кваліфікованих фінансистів було досить складно. Тому першою командою розвивається сьогодні банку стали молоді бухгалтера і амбітні менеджери.

1996 рік був знаковим, так як саме в цей час компанія підписала контракт з «VISA». Потрібно відзначити, що в ті роки ПриватБанк був єдиною організацією, яка досягла такого рівня. І компанія стала активно розвиватися. У 1997 році ПриватБанк отримує звання першого українського банку. Ще через рік компанія підписує контракт з «MasterCard», за рахунок чого повноцінно виходить на міжнародну арену. У 2000 році світ побачив перший додаток банку, а в 2003 була реалізована перша програма кредитування і випуску кредитних карт. Згідно зі статистичними дослідженнями, станом на 2013 рік організація випустила близько 30 млн кредитних карт. По суті, це більше половини всіх кредитних карт, зареєстрованих в Україні. Варто

відзначити, що в цьому ж році загальна кількість банкоматів в країні перевищила позначку в 8000 штук.

У 2011 році проводиться запуск програми, завдяки якій в компанії з'явилися універсальні дебетові картки.

Станом на 2013 рік, ПриватБанк став найбільшим вітчизняним банком на підставі загальної вартості активів, кредитного портфеля, показниками прибутку і депозитів клієнтів (близько 22% від загальної кількості в Україні). Згідно зі статистичними дослідженнями, в 2013 році компанія мала 19500000 вкладників.

Згідно зі статистичними дослідженнями, на кінець 2015 року ринкова частка банку у всій банківській сфері України становила близько 34,7% всієї банківської системи держави, тобто трохи більше<sup>1/3</sup>.

У 2014 клієнтами банку було закрито 16% депозитних рахунків у гривні і близько 38% у зарубіжній валюті. Даний відтік коштів тривав до березня наступного року. Експерти відзначають, що явище пов'язане з масовим відтоком грошових коштів, що відбувається в Україні в цілому. Зазначимо, що загалом банківська система країни втратила 144 млрд гривень.

Одним з найбільш знакових подій для організації в 2015 році стало зниження рейтингу компанії в міжнародному рейтингу агентства Fitch. У липні 2015 року компанія опускається до рівня «з». Аналітики пояснюють, що це сталося через стрімке збільшення капіталу банку більш, ніж на 25% одноразово. Якщо говорити про грошовий еквівалент, то капітал збільшився одноразово на 5 млрд гривень. Передчуваючи неминучий дефолт, колегією експертів було прийнято рішення про зниження рейтингу. Варто відзначити, що у вересні 2018 року статус банку все був знижений до позначки "RD" в іноземній валюті. Але на цьому втрати банку не закінчилися, в 23 вересня 2015 року рейтингове агентство Standard & Poor's приймає рішення про зниження довгострокового рейтингу ПриватБанку і в національній, і в іноземній валюті до «SD». Це в деякому роді погіршує становище компанії, але в разі виконання зобов'язань статус може бути повернутий.

Ще одним значним етапом у роботі ПриватБанку є припинення роботи в Криму, а також у певних населених пунктах Донецької та Луганської областей. Повністю філії компанії припиняють свою роботу влітку 2014 року. У цьому ж році банк стає лідером серед українських фінансових компаній за кількістю зменшення кількості кредитних карт. Згідно зі статистичними дослідженнями аналітиків банку, це близько 7,8% або 1, 425 мільйонів користувачів. Причому 99% з них люди, які проживають на території Донецької та Луганської областей.

Абсолютно новий період в історії банку починається разом з націоналізацією. Рішення про передачу компанії в національну власність було прийнято в грудні 2016 року. Відзначимо, що у власність держави перейшов весь обсяг активів. Перехідний період видався для банку досить складним. Це і перебудова організаційної структури, і впровадження нових продуктів, і в принципі досить велика кількість змін. Однак незважаючи ні на що компанія активно розвивається і зростає.

Після переходу корпорації в державну власність, робота здійснюється відповідно до найбільш популярними, а головне робочими світовими практиками в сфері управління. Держава в особі власника компанії намагається використовувати принципи корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking 36 Supervision), рекомендації європейської банківської організації стосовно внутрішнього управління (Guidelines on Internal Governance by European Banking Authority), які використовуються в розмірах, що не перешкоджає імперативним стандартам дійсного законодавства України.

Статутний капітал ПриватБанку складає 206059743960,00 гривень та розподілений на 735927657 простих іменних акцій номінальною вартістю 280 гривень кожна [43]

Варто відзначити, що протягом усього 2020 року операції з купівлі-продажу акцій ПриватБанку були припинені. При плануванні будь-яких угод

з активами компанії, акціонер, тобто держава, керувалося принципом їх економічної доцільності.

В цілому, вивчивши роботу ПриватБанку, можна зробити висновок, що корпорація активно підтримує, і що важливо, здійснює захист інтересів акціонерів, передбачених чинним законодавством України.

Успіх діяльності ПриватБанку забезпечується ефективним та прозорим корпоративним управлінням. Структура корпоративного управління ПриватБанку зображена на рис 2.1.

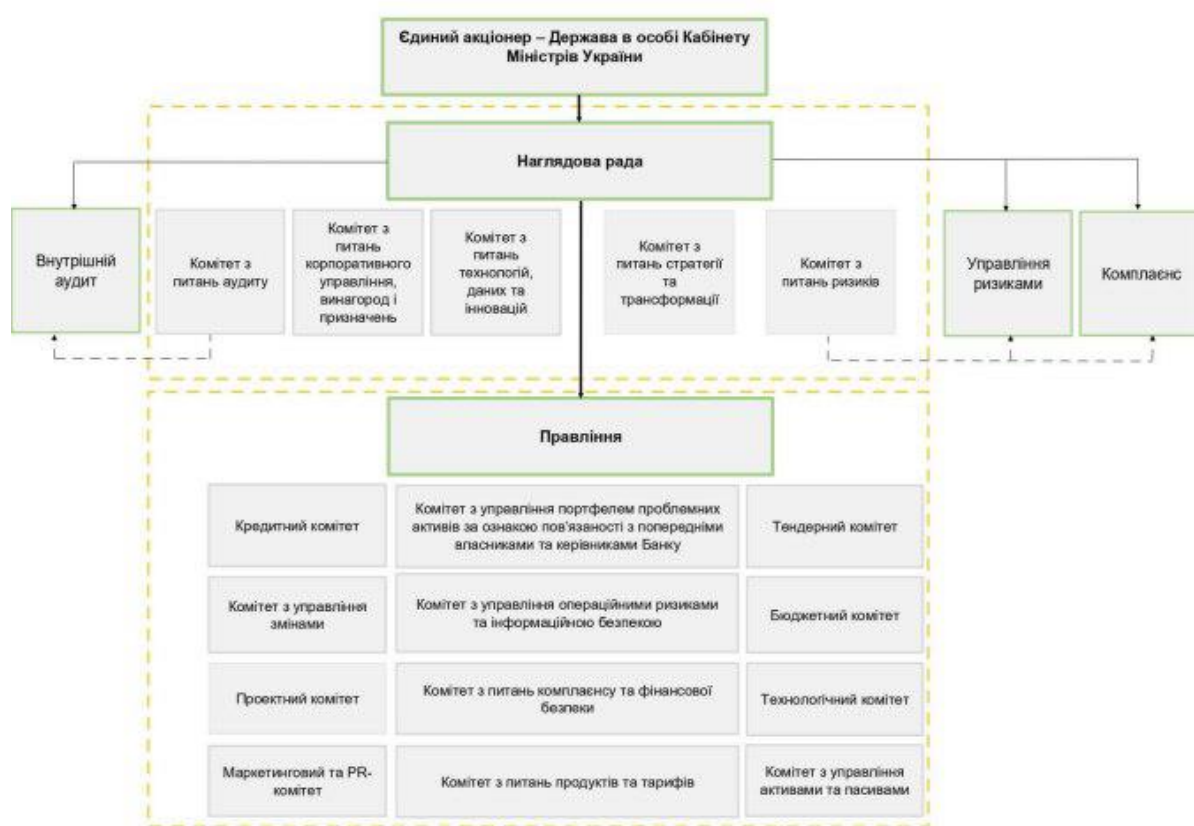


Рис. 2.1 Структура корпоративного управління ПриватБанку [17]

Управління корпорацією зараз управляється за трирівневою системою. В якості основного керуючого органу виступає держава. У його компетенцію входить розбір і вирішення питань, які безпосередньо передбачені статутом корпорації та чинним законодавством.

На наступному рівні представлений колегіальний рівень управління, що складається з 9 осіб. В даному випадку 3 людини є представниками власника. Виходячи з ситуації, що склалася це представники Уряду, Ради президента і

Кабінету Міністрів. Ще 6 осіб - це незалежні представники фінансової сфери. У сукупності, дана група управлінців забезпечує стратегічне управління діяльністю банківської корпорації, а також здійснює контроль за роботою підрозділів компанії.

На третьому рівні представлено безпосередньо Правління Банку. Це виконавчий орган, що складається з 8 спеціалістів. Даний підрозділ здійснює контроль поточних питань і управління комерційною діяльністю компанії. Фахівці в цей підрозділ вибирається на основі конкурсу або ж призначаються Наглядовою Радою.

З метою забезпечення ефективної роботи Правління створює такі постійно діючі комітети:

- Бюджетний комітет;
- Комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки;
- Комітет з питань управління активами та пасивами;
- Комітет з управління змінами;
- Комітет з управління портфелем проблемних активів за ознакою пов'язаності з попередніми власниками та керівниками АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
- Комітет з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою;
- Кредитний комітет;
- Маркетинговий комітет та PR-комітет;
- Проектний комітет;
- Комітет з питань продуктів та тарифів;
- Тендерний комітет;
- Технологічний комітет.

Грамотно організована робота управлінського складу і безпосередньо співробітників банку дозволили за порівняно короткий час досягти значних результатів.

Наприклад, ПриватБанк - одна з перших вітчизняних фінансових компаній, яка активно впроваджує інноваційні технології в свою роботу. Все почалося з одноразових SMS-паролів до особистого кабінету. Далі поступово почали впроваджуватися чат-боти в соціальних мережах, оплата через QR-код і ще безліч мобільних додатків для комфортного користування банківськими послугами. Поступово компанія впровадила надійну платформу Privat24 для транзакцій, що дозволяє ефективно обслуговувати рахунки клієнтів з високим рівнем комісійного доходу. Паралельно корпорація розвинула досить масштабну мережу філій, терміналів самообслуговування і банкоматів по всій країні, за винятком тимчасово окупованих територій.

Починаючи з 2015 року, компанія активно впроваджує інноваційні продукти. До них можна віднести платіжні міні-термінали, онлайн-інкасація та додатки, такі як популярний додаток, який ефективно обслуговує роботу "ведення рахунків клієнтів усіх сегментів", що призводить до високого комісійного доходу.

Варто відзначити, що банк став першим і найбільшим в Україні, який ввів Підтримку Apple Pay і Google Pay. Завдяки цьому клієнти банку можуть оперативно, а головне безпечно покупки за допомогою своїх смартфонів або розумних годин. Більш того, банк щорічно розсилає своїм клієнтам близько 147 новорічних повідомлень, що зміцнює популярність його мобільного додатку, який поступається тільки Viber в Україні. Кількість користувачів програми постійно зростає, досягнувши 11 мільйонів у новорічну ніч у 2019 році, порівняно з лише 7,3 мільйонами у 2017 році. Нарешті, примітно, що кожен користувач Google Pay в Україні є клієнтом ПриватБанку.

У 2020 році банк активував першу систему біометричних платежів в країні за допомогою технології FacePay24. Також спільно з SM POS та UKey корпорація почала введення програмних РРО. Це відмінне рішення для бізнесу: в одному терміналі об'єднаний термінал, касовий апарат і навіть програма обліку товарів.

Крім того, використовуючи інтернет еквайринг LiqPay, ПриватБанк першим в Україні відкрив випуск платіжних карток міжнародної системи UnionPay International, а в жовтні запусивши перший в Україні онлайн сервіс підписки та керування постачальниками комунальних послуг. Банк також продовжує розвивати мережу банкоматів та термінів, оновлює самі пристрої, їх програмне забезпечення та додає нові можливості послуг. У загальній сумі, АТ КБ "ПриватБанк" пропонує дистанційне обслуговування та більше ніж 176 цифрових сервісів.

ПриватБанк є значущим роботодавцем на українському ринку праці, в ньому працевлаштовано понад 22 тисячі українців, причому 4% з них - особи з обмеженими можливостями. Банк надає своїм співробітникам привабливу заробітну плату, повний соціальний пакет, оплачувану щорічну відпустку, а також систему пільгового кредитування житла та автомобілів, Юридичні консультації та знижки на корпоративні комунікації.

Банк також приділяє особливу увагу підвищенню фінансової грамотності своїх існуючих та потенційних клієнтів. Для досягнення цієї мети він пропонує освітні програми для школярів (Juniorbank), бізнес-семінари та навчальні відеоролики з порадами споживачам фінансових послуг, які постійно транслюються на плазмових екранах у відділеннях банку.

ПриватБанк також бере участь у різноманітних благодійних заходах, таких як підтримка програм "заряди життя", Благодійного фонду "допомоги просто", надання допомоги армії та пораненим у зоні бойових дій, адресна допомога важкохворим дітям. Клієнти можуть вносити благодійні внески через канали обслуговування банку, такі як касові апарати, банкомати або Інтернет-банкінг Приват24.

Крім того, ПриватБанк реалізує програми по захисту навколишнього середовища, такі як організація безпаперового обслуговування клієнтів і екологічно чисті технології збору платежів, надаючи 99,05% документів, підписаних в електронному вигляді. Загалом, ПриватБанк прагне надавати

якісні послуги, підтримувати спільноту та підвищувати фінансову грамотність та екологічну обізнаність.

## 2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Для вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації ми вирішили проаналізувати роботу холдингу в період з 2016 року по 2021. Обраний проміжок часу дозволить відстежити динаміку розвитку банку за останні роки і зробити відповідні висновки.

Найбільш прибутковим за аналізований період став 2019 рік. Цього року чистий прибуток компанії склав близько 32,6 млрд доларів США. Експерти відзначають, що це рекордний показник за всі роки існування банку. До того ж, згідно з дослідженнями, це трохи більше половини прибутку всього банківського сектора України (приблизно 54%) і близько 93% від прибутку всіх функціонуючих вітчизняних банків.

Більш детально ситуація зображена на рис. 2.2 нижче.



Рис. 2.2. Позиція АТ КБ «ПриватБанку» по відношенню до інших учасників української банківської системи у 2019 році за обсягом прибутків. [15]



Важливо відзначити, що АТ КБ "ПриватБанк" за останні три роки значно збільшило прибуток. У 2017 році прибуток Банку був зафіксований на рівні 0,4 мільйона доларів, що майже в 80 разів менше, ніж в даний час. Таке зростання прибутку заслуговує похвали, враховуючи, що банк був націоналізований в 2016 році зі збитками, що перевищують 176 млрд грн.

Банкрутство корпорації "ПриватБанк", як однієї з найбільших системоутворюючих банків України, мало б руйнівні наслідки, включаючи потенційний крах банківської системи, великі втрати серед населення і втрату довіри до держави і банківської системи країни в цілому. Саме тому на державному рівні було прийнято рішення про націоналізацію корпорації. Відзначимо, що на це треба було виділити близько 155 млн з державного бюджету. Однак, даний хід був скоріше тактичним. Так як в подальшому планувалося оптимізувати роботу компанії і продати банк. Це дозволило б не тільки повернути витрачені кошти, а й трохи заробити.

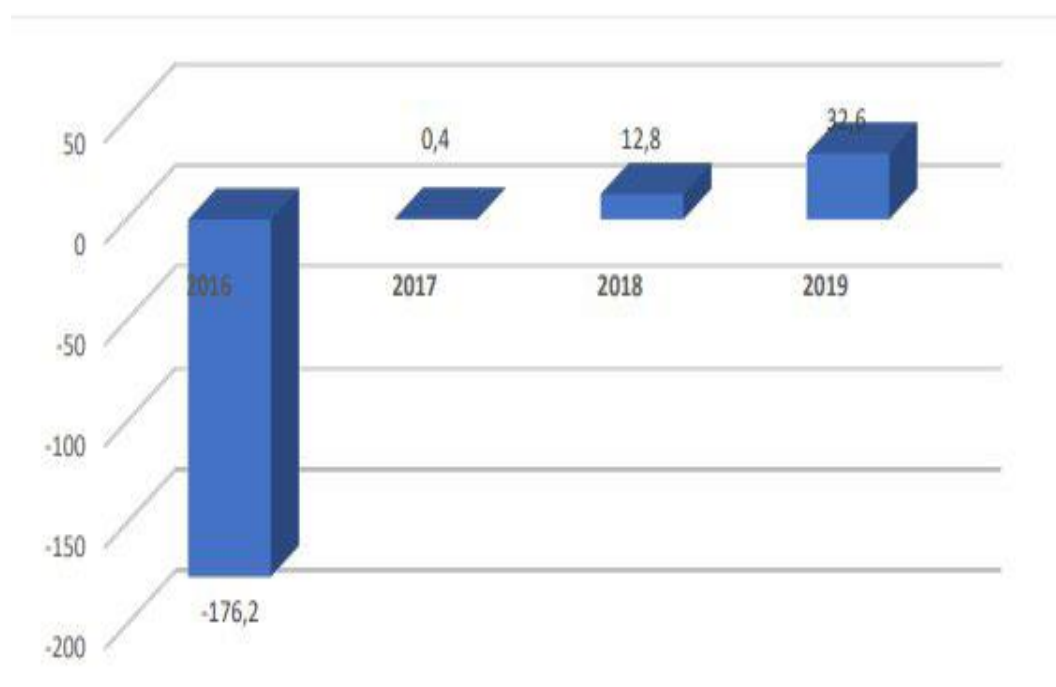


Рис. 2.3 Аналіз показників прибутковості комерційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2017-2019 рр., млрд. грн. [15]

Аналізуючи графік, зображений на рис.2.3 , слід зазначити, що в період з 2016 по 2019 роки відбувався досить значний розвиток. В цей час корпорацією було виплачено вже 36 млрд гривень. Згідно з розрахунками, це близько 23% від усього обсягу витрачених коштів у форматі дивідендів. Ще понад 20 млрд гривень було повернуто державі під виглядом податків. Дослідники відзначають, що це більше, ніж надходження від Укрзалізниці або ж Укрнафти.

Під час дослідження звітності банку, ми з'ясували, що більше половини цього прибутку (а саме 52%) припало на прибуток від основного виду діяльності (майже 18 млрд). Решту обсягу коштів було отримано за рахунок зростання курсу національної валюти (майже 6,5 мільярдів гривень). Також отримані кошти-це результат від ОВП при обліку зростання відсотків, які були отримані банком внаслідок процедури націоналізації [37]



Рис.2.4 Показники чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2019 р. [15]

Значних фінансових результатів вдалося досягти завдяки стабільному зростанню оборотних коштів, а отже і доходів банку (рис.2.4). Варто відзначити, що темпи зростання чистого прибутку істотно вище, ніж кількість адміністративних та інших видів витрат. Протягом трьох років загальні показники доходу зросли з 16,3 млрд грн. до 37,9 млрд грн. Іншими словами,

більше на 21,6 млрд.це в два рази більше, ніж за попередні звітні періоди. Регулярні витрати за аналогічний період дослідження збільшилися всього лише на 2,6 млрд грн, тобто всього на 21%. Аналізуючи співвідношення прибутку і витрат можна зробити висновок, що це мало не кращі показники.

Експерти відзначають, що активне зростання показників спостерігається за рахунок прибутку процентного доходу до 19,7 млрд гривень (тобто майже в 3 рази), так і надходжень за комісійні доходи. Варто відзначити, що за аналізований період зростання склало 8,2 млрд гривень або ж 78%. Це відображено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка зростання сукупних доходів АТ КБ “ПриватБанк”.

[15]

Також з діаграми 2.5, можна зробити висновок, що темпи зростання чистого комісійного доходу значно нижчі порівняно з іншими видами доходів. Експерти зазначають, що це найбільш переважне джерело доходу, оскільки воно несе менший ризик, є більш стабільним і передбачуваним. Також характеристики вказують на розширення різноманітної банківської діяльності, яка виходить за рамки кредитування та збору коштів, включаючи як готівкові, так і безготівкові послуги.

Комісійний дохід безпосередньо пов'язаний зі збільшенням числа клієнтів, яке за останні три роки зросло на два мільйони. Це зростання

частково пояснюється націоналізацією банку, яка призвела до переходу більшості бюджетних організацій на зарплатний проект банку. Крім того, спостерігалось скорочення загального числа комерційних банків поряд зі збільшенням обсягу банківських операцій. Тому банк зосередився на вдосконаленні своїх послуг, щоб збільшити клієнтську базу і збільшити комісійний дохід, враховуючи його стабільний і надійний характер.

У процесі детального аналізу роботи холдингу АТ КБ "ПриватБанк", ми прийшли до висновку, що структура активів банку істотно відрізняється від поточної ситуації по роботі банківських компаній по країні, в яких зазвичай активи формуються з кредитного портфеля. Інвестиційна складова, як правило, розвинена крайнє мало. Подібну особливість можна пояснити тим, що в ПриватБанку портфель сформований чудово з лігацій внутрішньої державної позики, які банк отримав за підсумками націоналізації.

Експерти відзначають, що на момент 2019 року довговічність становила всю істотну частину. Це близько 9% в структурі активів. Згідно зі звітними документами компанії вони склалися з депозитних сертифікатів Національного банку України. Активи були залучені компанією за ставкою 11,5%, отже трактувати ці кошти як складові кредитного портфеля не можна.

Згідно зі звітними документами, кредити, видані населенню становили близько 81% від усього обсягу кредитного портфеля корпорації. Решта кілька відсотків призначалися на роботу з представниками малого та середнього бізнесу. Відзначимо, що незважаючи на процентне відношення, операція з цими суб'єктами проводилася набагато більше. Кредити іншим юридичним особам (корпоративний сектор) бб кредиту, зазвичай надається в корпоративному сегменті. Слід зауважити, що в аналіз не включені кредити особам, пов'язаним з колишніми власниками банку, які зараз у своїй більшості відносяться до категорії проблемних.

На основі аналізу діяльності компанії за 5 років, можна зробити висновок, що загальна вартість кредитного портфеля за вказаний період зросла більше, ніж на 60% і склала майже 57 млрд гривень. Експерти відзначають, що

зростання вартості кредитного портфеля забезпечувався зростанням вартості кредитування саме сегмента фізичних осіб-в 2018 році збільшення даного сегмента забезпечило зростання вартості кредитного портфеля на 80% (9 538 млн.грн. з 11 955 млн. грн.), а у 2019 році – відповідно 74% (7 468 млн.грн. з 10 120 млн. грн.).

Більш наочно інформація представлена на рис. 2.6



Рис. 2.6. Кількість кредитів та послуг, наданих банком за аналізований період. [15]

За три роки вартість кредитів для індивідуального сегменту зросла на 17 006 млн грн, що призвело до зростання на 58%. Однак важливо відзначити, що протягом усього цього періоду часу спостерігалася тенденція до зниження темпів зростання вартості в цьому сегменті. У 2018 році відбулося збільшення вартості кредитів для фізичних осіб на 33%, в той час як в 2019 році це збільшення склало всього 7,468 млн грн або 19%.

Це говорить про те, що даний ринок, можливо, насичується банківськими продуктами і наближається до зрілості; кредитування цього сегмента, ймовірно, залишиться на колишньому рівні, і значного зростання може і не відбутися.

Вивчаючи доходи і витрати банківської компанії, можна зробити висновок, що весь прибуток може бути розподілена на 2 групи:

- процентний;
- непроцентна.

До першої експерти відносяться процентні заходи за обсягом коштів, які знаходяться на рахунках в Національному Державному банку, за операціями репо, грошима до запитання, а також:

- грошима за короткостроковими депозитами;
- за депозитними вкладами овернайти;
- різного роду процентні операції;
- операції з фінансового лізингу;
- операції по операціях-роду.

До непроцентних можна віднести всі операції, що відбуваються в рамках розрахунково-касового обслуговування. Сюди можна віднести операції з обміну валют, операції купівлі-продажу цінних паперів. Експерти відзначають, що до загального переліку доходів ПриватБанку можна ще й віднести операції, які не можна класифікувати до однієї з численних груп.

Активно зростаючі показники прибутку забезпечують гарантії, на підставі яких корпорація може далі рости і розвиватися. Відповідно до загальних тенденцій, активи корпорації перебували під впливом макроекономічних тенденцій, які активно відстежувалися в банківській сфері того часу.

З одного боку на становище банківської корпорації істотним чином вплинули обмеження на варіативність доходу з комісійних операцій, збільшення обсягів кредиту. З іншого боку, на цьому аналізованому періоді спостерігається тренд зменшення процентних ставок на ринку.

Обсяг чистого прибутку за 2020 рік склав близько 24,3 млрд.згідно з дослідженнями, це один з найвищих показників. Якщо говорить про всеукраїнський банківський сектор, то результати Приватбанку стали найбільш значними в порівнянні з іншими компаніями.

Згідно трендової тенденції, зростання прибутку в 2020 році склав всього 10% по відношенню до попереднього звітного періоду. Зверніть увагу, що крім

зростання грошового обороту, компанія "ПриватБанк" змогла сформувати додаткові резерви. Такий хід дозволив зменшити втрати за кредитними операціями і пережити економічну нестабільність.

Обсяг резервів склав близько 1,25 млрд гривень. Якщо вирахувати резерв на зменшення корисності, то виявиться, що чистий процентний дохід ПриватБанку є практично стабільним-19,8 млрд.грн. у 2020 році (19,7 млрд.грн. у 2019 році).

Варто зазначити, що протягом останніх п'яти років чистий прибуток АТ КБ «ПриватБанк» зріс більш ніж у 8 разів. Такий фінансовий результат є одним з кращих в банківській системі нашої країни. Нагадаємо, що АТ КБ «ПриватБанк» дісталася державі в 2016 році, коли розмір його збитків досягав понад 176 млрд.так як це банківська установа завжди було одним з найбільших, то його банкрутство дуже негативно позначилося б на загальній економіці країни і спричинило б великі втрати серед клієнтів банку.

За результатами першого півріччя 2021 року АТ КБ «ПриватБанк» отримав прибуток у розмірі 11,6 млрд грн. розмір прибутку від обслуговування клієнтів та банківських операцій за перше півріччя 2021 року склав 17,4 млрд грн, цей показник на 35% більше, ніж у першому півріччі 2020 року. Розмір коштів клієнтів у банку на кінець першого півріччя 2021 року порівняно з минулорічними показниками збільшився на 14%, до 305 млрд грн. Число активних клієнтів-фізичних осіб Приватбанку за результатами півріччя збільшилася на 500 тис, кількість клієнтів-підприємців зросла на 76 тис, а число клієнтів-користувачів додатком Приват24 збільшилася на 1,2 млн осіб. Зростання клієнтської бази банку і величини платіжних операцій призвели до зростання комісійних доходів банку на 30% до 10,6 млрд грн. обсяг чистого процентного доходу в порівнянні з першим півріччям минулого року збільшився на 25% і становить 13,3 млрд грн. Розмір кредитного портфеля Приватбанку порівняно з першим півріччям 2020 року зріс на 11% до 62,5 млрд грн завдяки розвитку кредитування малого та середнього бізнесу.

Цікаво, що стрімкий розвиток системи цифрових послуг банку та мережі #cashless дозволив ПриватБанку у 2020 році в умовах спаду темпів 46 ділової активності підвищити чистий комісійний дохід на 3% - до 18,8 млрд грн. чистий процентний дохід виріс на 10% внаслідок зниження ціни на ресурси. Розмір чистого кредитного портфеля банку знизився на 8% до 55,0 млрд грн в результаті припинення зростання кредитних лімітів під час карантину і встановлення більш консервативних вимог до позичальників. Виходячи з цього, відповідальне кредитування вберігає клієнтів від поспішних фінансових рішень в напружених економічних умовах, внаслідок пандемії. Загалом від банківських операцій та обслуговування клієнтів у 2020 році АТ КБ «ПриватБанк» отримав 27,2 млрд грн прибутку. У 2020 році операційні та адміністративні витрати банку збільшилися на 19%, при цьому витрати на оплату праці персоналу збільшилися на 12% і склали 15,7 млрд грн.

Аналізуючи діяльність банківської компанії, можна зробити висновок, що основними пріоритетами в роботі банку на найближчі кілька років стануть:

- активне нарощування спектру банківських послуг, в якому, як і раніше роздрібний сегмент буде превалювати над роботою з корпоративним сегментом;
- підтримка оптимального, і, важливо, досить якісного рівня послуг, ресурсної бази і безпосередньо тактики взаємодії з клієнтами;
- зміна і вдосконалення внутрішніх процесів, які дозволять оптимізувати витрати, зробити бізнес більш ефективним;
- продовжувати активно збільшувати кількість відділень по країні і за кордоном, а також вдосконалювати взаємодію з клієнтами;
- розробка та впровадження нових продуктів для клієнтів [26]

### **2.3 Дослідження існуючих комунікативних зв'язків в організації**

На сьогоднішній день ПриватБанк є однією з найбільших банківських організацій в Україні з широким вибором продуктів і послуг для клієнтів.



Один з ключових факторів успіху-це комунікація з клієнтами через різні канали. ПриватБанк використовує безліч комунікаційних каналів:

- телефон;
- електронна пошта;
- онлайн-чати;
- соціальні мережі;
- мобільні додатки.

Варто відзначити, що кожен з каналів зв'язку досить ефективний виконує свою функцію, відображаючи ряд переваг і кілька недоліків.

Переваги використання різних каналів комунікації:

- Зручність і доступність: банк надає можливість спілкуватися з клієнтами в будь-який час і в будь-якому місці, що зручно як для клієнтів, так і для банку.
- Зниження витрат: Використання онлайн-комунікаційних каналів дозволяє скоротити витрати пов'язані з обслуговуванням клієнтів, так як мінімізується необхідність прийому відвідувачів в офісах банку.
- Оперативність: клієнт може отримати оперативну відповідь на свої питання або вирішити свої проблеми по телефону або в онлайн-чаті.

Але все також існують і недоліки:

- Відсутність особистого контакту: у поєднанні зі швидкістю онлайн-комунікації може створювати враження, що банк не приділяє достатньо уваги клієнту.
- Немає можливості особисто побачити документи або товари: для ряду продуктів, таких як кредити, клієнт може відчувати необхідність перегляду документів. У цих випадках доведеться відвідати банк, що може забрати час.
- Низька зв'язність безлічі каналів: оскільки клієнти очікують, що ПриватБанк буде реагувати на запити, що надійшли через різні канали, організація повинна обов'язково стежити за всіма своїми каналами і забезпечувати цілісність своїх повідомлень на всіх цих каналах.

Для зниження недоліків і підвищення якості обслуговування клієнтів, ПриватБанк проводить навчання своїх співробітників в області комунікації по телефону і в онлайн-чатах, а також покращує свої системи обслуговування клієнтів. Банк також заохочує клієнтів використовувати більш ефективні канали зв'язку, такі як онлайн-чати, діджитал додатки та Інтернет-банкінг, щоб отримувати більш оперативний і якісний сервіс.

Такий підхід дозволяє ПриватБанку створювати більше можливостей для клієнтів отримувати доступну і якісну інформацію про банки.

Аналізуючи роботу Приватбанку зараз, можна з упевненістю виділити кілька ключових тенденцій розвитку:

- ПриватБанк приділяє велику увагу розвитку лояльності клієнтів і регулярно проводить різні програми та акції, щоб залучати нових клієнтів і зберігати старих.
- Компанія впроваджує нові технології та розвиває свою ІТ-інфраструктуру для покращення обслуговування клієнтів.
- ПриватБанк активно працює над поліпшенням якості обслуговування клієнтів і навчанням своїх співробітників з метою підвищення комунікативних навичок.

Одним з ключових факторів впливу, популярності, а головне високих показників прибутку, є репутація установи.

Репутація-це ключовий аспект в бізнес-сфері, який відіграє ключову роль в довгостроковій стратегії будь-якої компанії, в тому числі і ПАТ ПриватБанк. Рівень репутації організації визначає її сприйняття в суспільстві, її думку про якість продуктів і послуг, а також про професіоналізм і знання фахівців цієї компанії. Репутація Приватбанку в Україні знаходиться на дуже високому рівні.

Для досягнення такого високого рівня репутації, ПриватБанк намагається створювати унікальний підхід до обслуговування клієнтів, серед яких основний принцип - це задоволення потреб клієнтів. Для цього компанія використовує міцну команду професіоналів і експертів в області банківських

послуг, а також пропонує широкий вибір продуктів і послуг, адаптованих до потреб клієнтів.

ПриватБанк вважає, що якість обслуговування - це те, що відрізняє цю компанію від інших.

- Для досягнення такого рівня, ПриватБанк надає своїм клієнтам величезну кількість переваг, які включають, в тому числі:
- Безліч банківських продуктів: клієнти ПриватБанку можуть вибрати з різних банківських продуктів, в тому числі кредити готівкою, кредитні картки, дебетові картки, інвестиційні продукти і багато інших.
- Прозорість умов: ПриватБанк ретельно стежить за тим, щоб умови банківських продуктів були прозорими і зрозумілими для всіх клієнтів. Компанія прагне до того, щоб будь-який клієнт міг прорахувати свої витрати і зрозуміти, на що він витрачає свої гроші.
- Інновації: ПриватБанк впроваджує нові технології та створює нові продукти, щоб робити банківські послуги доступнішими та зручнішими для всіх клієнтів.

ПриватБанк також надає детальну і деталізовану інформацію про кожного зі своїх продуктів, щоб клієнти могли розуміти плюси і мінуси кожного продукту. Крім того, для кожного клієнта компанія виділяє окремого фахівця, який допоможе клієнту вибрати те, що найбільш підходить саме йому.

Багато клієнтів Приватбанку відзначають високий рівень сервісу і чуйність співробітників до клієнтів. Компанія постійно прагне до поліпшення своєї роботи і до підтримки відмінного обслуговування клієнтів, що тільки під

Компанія пропонує безліч програм лояльності з метою підвищення рівня задоволеності клієнтів і стимулювання їх взаємодії з банком.

Однією з найбільш популярних програм лояльності є «Приват 24», яка дозволяє клієнтам залучати своїх друзів і знайомих до використання цифрового банку Приват24. При цьому клієнти отримують бонуси за кожного залученого друга, які можна використовувати для оплати послуг. Крім того,

програма відрізняється зручністю використання і інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, що робить її привабливою для широкої аудиторії.

Також ПриватБанк реалізує програму лояльності "Миля Приватбанку", яка дозволяє клієнтам накопичувати милі за використання банківських послуг та оплату товарів і послуг. Накопичені милі можна обміняти на подарунки, призи, квитки на літаки та інші привілеї, що робить програму особливо привабливою для мандрівників і любителів гарної обслуговуванні.

Крім того, ПриватБанк активно впроваджує нові технології, які покращують якість обслуговування клієнтів. Наприклад, компанія впровадила технологію безконтактних платежів NFC для оплати товарів і послуг мобільним телефоном. Це робить оплату швидше і зручніше для клієнтів, що підвищує рівень їх задоволеності.

Таким чином, ПриватБанк активно працює над розвитком системи лояльності для своїх клієнтів, надаючи широкий спектр програм і послуг, які підвищують рівень комфорту і задоволеності клієнтів. Банк постійно впроваджує нові технології і продукти, щоб зберігати свої лідерські позиції в галузі і виходити на нові рівні обслуговування клієнтів.

Варто зазначити, що додаток Privat24 є одним з найбільш популярних засобів програм лояльності серед клієнтів. Він дозволяє клієнтам здійснювати багато операцій, включаючи платежі, переміщення коштів, перекази, оплату послуг тощо безпосередньо зі свого смартфона.

Іншим прикладом ІТ-продукту, який впроваджується в ПриватБанку, є Ionic, який є крос-платформним фреймворком для створення мобільних додатків. Цей продукт дозволяє швидко та легко створювати програми для Android та iOS, мінімізуючи витрати на розробку.

Також ПриватБанк успішно використовує чат-ботів в Facebook Messenger і Telegram, який дозволяє клієнтам отримувати швидкі відповіді на свої питання і вирішувати свої проблеми прямо в месенджерах, без необхідності звертатися до відділення банку. Це істотно економить час клієнтів і підвищує їх задоволеність.

Банк також використовує системи штучного інтелекту для аналізу даних та підвищення ефективності роботи з клієнтами. Наприклад, за допомогою алгоритмів машинного навчання, банк класифікує клієнтів за їхніми потребами та інтересами і пропонує їм найбільш підходящі продукти і послуги.

В цілому, ПриватБанк активно працює над впровадженням ІТ-продуктів для поліпшення комунікації з клієнтами, підвищення якості обслуговування і задоволеності клієнтів. Це дозволяє банку не тільки утримувати своїх поточних клієнтів, але і залучати нових.

У Приватбанку для забезпечення ефективної системи комунікацій між підлеглими і начальством використовується кілька підходів та інструментів.

ПриватБанк дотримується принципу відкритості та прозорості в комунікації і активно використовує різні канали спілкування для підтримки зв'язку між керівництвом і персоналом. Одним з таких каналів є "голос працівника", який дозволяє працівникам залишати свої відгуки та скарги на роботу в банку. Дана практика допомагає керівництву банку ідентифікувати проблеми і взаємодіяти з персоналом на більш відкритій і довірчій основі.

"ПриватБанк завжди шанує індивідуальність своїх співробітників і підтримує відкритість і свободу. Прагнення до діалогу є одним з ключових пріоритетів нашого керівництва." - розповідає Ігор Бугель, начальник відділу зв'язків з громадськістю.

Керівництво ПриватБанку активно використовує інструменти digital-комунікації для передачі інформації своїм підлеглим. Наприклад, воно використовує відеоконференції для проведення навчальних та інформаційних проектів, а також вебінари та виступи на корпоративному телебаченні.

"У Приватбанку ми споживаємо багато інформації, але добре знати, що ми начальство завжди може нам допомогти у вирішенні питань. Я також переконалася, що у нас є працюючі інструменти digital-комунікації, що дозволяє нам швидко і ефективно обмінюватися інформацією" розповідає Надія Тарасова, керівник відділу клієнтського сервісу.

Одним з ключових елементів системи комунікацій в ПриватБанку є наявність корпоративної культури, яка має на увазі під собою розвиток командної роботи, підтримку і обмін знаннями між колегами. Банк ставить завдання розвивати командний дух у своїх підрозділах і активно організовує Team building заходи для своїх співробітників.

Таким чином, ПриватБанк ставить на перше місце розвиток системи комунікацій між підлеглими і начальством, використовує для цього різні інструменти, які дозволяють своєчасно коригувати ситуацію і справлятися із завданнями.

Комунікація між відділами в ПриватБанку здійснюється через кілька каналів, які дозволяють ефективно передавати інформацію і координувати роботу між різними підрозділами банку. Розглянемо основні інструменти і принципи організації комунікації між відділами в ПриватБанку:

1. Електронна пошта та внутрішні соціальні мережі. Це одні з основних каналів комунікації між відділами Приватбанку. Співробітники відділів використовують електронну пошту і внутрішні соціальні мережі для спілкування, обміну інформацією, координації робіт і вирішення поточних завдань. Внутрішні соціальні мережі є зручним інструментом для спільної роботи над проектами та обговорення важливих питань.
2. Командні наради. У Приватбанку дуже важливо, щоб співробітники відділів працювали в команді і обмінювалися інформацією. У цьому контексті проведення командних нарад стає необхідним. Вони проводяться як регулярно, так і в міру потреби, і являють собою формат спільного обговорення поточних завдань і прийняття колективних рішень.
3. Внутрішні розсилки. ПриватБанк регулярно розробляє і поширює внутрішні розсилки, які містять важливу інформацію для співробітників всіх відділів. Наприклад, це можуть бути оновлення стандартів роботи

Банку, результати внутрішніх перевірок і аудитів, новини з різних підрозділів банку і т. д.

4. Проектні групи. У Приватбанку для вирішення складних завдань і проведення проектів формуються спеціальні проектні групи, які включають співробітників з різних відділів. Такий підхід сприяє обміну досвідом і знаннями між колегами, а також підвищує ефективність роботи.

5. Корпоративні заходи. Організація КОРПОРАТИВНИХ заходів, таких як конференції, семінари, тренінги, сприяє комунікації між відділами і підвищує мотивацію співробітників. Такі заходи є майданчиком для обміну досвідом, спілкування та встановлення контактів між колегами.

Таким чином, в ПриватБанку комунікація між відділами заснована на використанні різноманітних інструментів і має на увазі активне спілкування між колегами, встановлення контактів і обмін інформацією.

## Висновки до 2 розділу

У другому розділі ми детально проаналізували ключові характеристики АТ КБ “ПриватБанк”, дослідили особливості внутрішньої політики компанії, приділили увагу зовнішнім факторам. Також ми детально проаналізували особливості комунікаційної системи. Розглянув всі особливості роботи компанії, можна зробити наступні висновки:

1) ПриватБанк - крупніша фінансова установа країни. Компанія спеціалізується здебільшого на наданні послуг роздрібною категорії. Переважно це обслуговування фізичних осіб: кредитування, операції з купівлі-продажу цінних паперів, прийом комунальних платежів, тощо.

2) У 2016 році комерційний банк був націоналізований та наразі перебуває на балансі держави.

3) Варто зазначити, що найбільш високі показники прибутку були зафіксовані в 2019-2020 роках. Крім того, показники ПриватБанку були найбільшими серед усіх вітчизняних банків

4) За останні роки банк активно зростає і розвивається, впроваджує нові послуги.

5) У банку відмінно розвинена комунікаційна система на різних рівнях. Це і численна взаємодія з клієнтами, а також досить розгалужена система комунікацій всередині компанії.

6) При облаштуванні системи комунікацій, корпорація активно використовує різні види і формати роботи, як між керівництвом і співробітниками, так і при взаємодії з клієнтами (як реальними, так і потенційними).



## РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗДІЙСНОВЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1 Загальні рекомендації щодо удосконалення комунікативних зв'язків в організації

АТ "ПриватБанк" має розгалужену і налагоджену систему комунікацій. Компанія постійно розширює мережу власних поділень по всій країні, завдяки чому компанія отримує масу переваг.

Наприклад, робота «вживу» з клієнтами, а не онлайн, дозволяє спілкуватися з клієнтами особисто. Такий підхід забезпечує можливість індивідуальної взаємодії з клієнтом, більше оперативне рішення звернення, досить широкий спектр можливостей щодо поставленого питання.

Варто зазначити, що ці переваги можуть бути реалізовані лише за умов наявності належних навичок комунікацій. Варто зазначити, що це стосується як міжперсонального спілкування, так і взаємодії з клієнтами.

Одним з найбільш дієвих варіантів оптимізації системи комунікацій в рамках взаємодії між співробітниками і керівництвом компанії є впровадження моделі С. А. L. L. E. R. м.Гоулстона. [7]

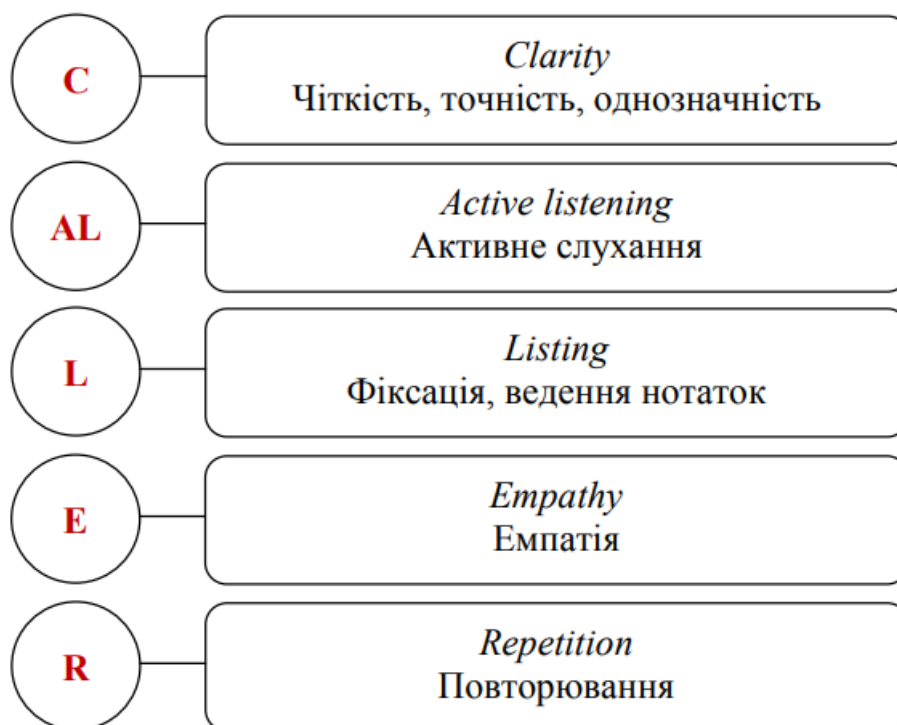


Рис 3.1 Модель С. А. L. L. E. R. м.Гоулстона [7]

У моделі С. А. L. L. E. R. виділяються ключові рекомендації, які відіграють важливу роль у побудові міжособистісних комунікацій, виконанні поставлених завдань і управлінні. Як наголошується в статті на порталі «Business-Coaching», серед принципів моделі особливе значення має clarity – чіткість і однозначність повідомлення. Для досягнення цієї мети необхідно правильно вибирати канал зв'язку і враховувати можливі бар'єри, які можуть спотворити початкове значення повідомлення.

Як відмічено в статті на порталі «Coaching-you», поряд з вибором адекватного каналу зв'язку, вкрай важливо стежити за використанням в комунікаціях мовних засобів. "Необхідно уникати двозначних, маловідомих слів і стежити за власними невербальними сигналами», – наголошується в статті. Це особливо важливо, якщо ми хочемо, щоб наше повідомлення було передано точно і без спотворень.

Важливим аспектом сучасних комунікацій є розуміння значущості невербальних сигналів. Як наголошується в статті на порталі «LinkedIn», «більше 70% ефективності наших комунікацій залежать від нашої невербальної комунікації: жестів, міміки, такту і посмішки». Якщо невербальні сигнали не відповідають змісту повідомлення, це може негативно вплинути на його сприйняття співрозмовником.

В цілому, модель С. А. L. L. E. R. є корисним інструментом для оптимізації міжособистісних комунікацій і досягнення розуміння між співрозмовниками. Дотримання її принципів, таких як clarity, врахування ймовірного впливу бар'єрів і правильний вибір мовних засобів і невербальних сигналів, допоможе досягти успішної взаємодії в будь-якій ситуації.

Активне слухання-це процес сприйняття повідомлення за допомогою всіх органів почуттів і демонстрації уваги до мовця. Активний слухач використовує вербальні та невербальні засоби, такі як зоровий контакт, посмішки та кивки, щоб передати оратору свій інтерес та заохотити його

продовжувати. Це дозволяє оратору відчувати себе комфортно та спілкуватися відкрито та чесно.

У разі необхідності передати об'ємну інформацію, корисно попередньо сформулювати короткий виклад у вигляді тез, щоб краще її запам'ятати і передати іншим. Записування під час сприйняття інформації допомагає краще зрозуміти повідомлення та виявляє інтерес до мовця, розуміння емоцій інших людей має велике значення на робочому місці, оскільки це може допомогти покращити стосунки з колегами та клієнтами, а також створити більш продуктивні команди. Як каже психолог і письменник Іра Пройман, "емпатія - це можливість дивитися на світ в очах інших людей".

Однак Емпатія не зводиться лише до розуміння емоцій інших. Це також розуміння точки зору інших людей щодо конкретної ситуації та використання цього розуміння для покращення настрою та підтримки інших у складних ситуаціях. Як каже соціальний підприємець і письменник Симон Сінек: "Емпатія не тільки про те, як ти відчуваєш, це про те, як ти змушуєш інших відчувати себе".

Деніел Гоулман, автор книги "Емоційний інтелект", пише, що емпатія є ключовим компонентом майстерності в лідерстві. У мистецтві керувати людьми не тільки знання своїх сильних і слабких сторін, а й розуміння того, як працювати з іншими і їх потребами. Як каже Гоулман, "емпатія - це здатність відчувати те, що відчувають інші, і реагувати відповідно".

У комунікаційному процесі дуже важливо звернути увагу на питання і моменти, які є ключовими і мають принципове значення. Це не тільки привертає увагу слухача, але і дозволяє мовцю проявити увагу до співрозмовника і краще зрозуміти його точку зору.

Важливим елементом комунікації є повторення ключових слів або думок у формі запитань або уточнень. Повторення допомагає проявити увагу до мовця, створити більш довірчу атмосферу і підвищити розуміння змісту його повідомлення. Як говорить бізнес-коуч тому Феррі, "повторення є ключовим

компонентом переконання і додасть впевненості твоєму співрозмовнику в тому, що ти розумієш його".

Проаналізувавши систему комунікацій в рамках функціонування Приватбанку, ми б запропонували ще кілька варіантів вдосконалення взаємодії.

Перш за все, це оптимізація роботи співробітників в рамках взаємодії всередині колективу. Це можуть бути загальні планерки по відділах відповідно до поточних завдань. І зараз мова йде не про тривалу нараду з фахівцями з усіх відділів. Навпаки, ми пропонуємо проведення коротких бранчів між співробітниками окремого відділу. Це дозволить обговорити поточні завдання на день, позначити обов'язки кожного і, можливо, запропонувати щось нове. Розглянемо пропозицію на модельованій ситуації. Короткий бранч проводиться між фахівцями-консультантами в невеликому регіональному відділенні. Така взаємодія дозволить оптимізувати навантаження протягом дня, запропонувати нові алгоритми взаємодії з клієнтами, щоб поліпшити якість послуг, що надаються.

Паралельно такий формат можна впровадити в різних відділах компанії, незалежно від спрямованості або кількості співробітників.

Щоб зберегти всі ідеї, представлені на бранчі, можна вести окремий канал/чат / робочу сітку, де публікувати результати. Таким чином всі співробітники будуть обізнані про нові рішення/пропозиції і зможуть оперативно відреагувати.

Аналізуючи систему комунікацій в рамках взаємодії представників компанії і клієнтів, можна відзначити, що зараз вона цілком розвинена. Активне освоєння сучасних технологій, ведення різних соціальних мереж і блогів, використання мобільних додатків і безпосередня взаємодія з клієнтами у відділеннях банку формують цілком робочу систему взаємодії.

Однак, ми б запропонували оптимізувати можливість задати питання і вирішити якусь проблему максимально оперативно. Якщо зараз функціонує гаряча лінія і чат в додатку, то можна було б додати чат-бот в месенджерах.

Досить зручний варіант, який дозволить оперативно задати питання або ж вибрати відповідь з найбільш частих питань (щось на зразок рубрики FAQ), тільки в спрощеній формі.

Підводячи підсумки, відзначимо, що можна по експериментувати з різними форматами взаємодії з аудиторією і співробітниками компанії, щоб вибрати максимально підходящий варіант.

### 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення комунікаційної політики організації

Проаналізувавши особливості комунікацій в ПАТ КБ "Приватбанк", був запропонований план маркетингових комунікацій, який повинен включати кілька розділів. Одним з головних складових планування є проведення маркетингових досліджень, на основі яких будуть сформульовані цілі і завдання.

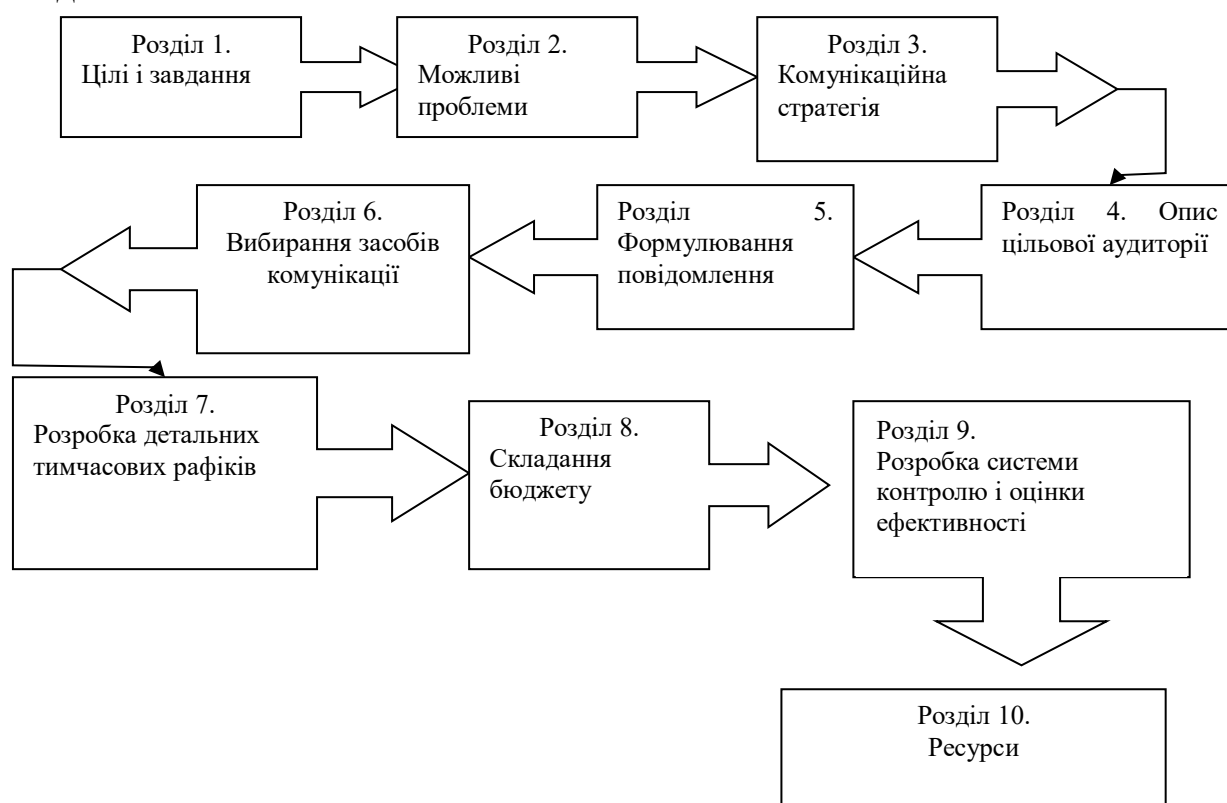


Рис. 3.2 План маркетингових комунікацій ПАТ КБ "Приватбанк"

У першому розділі плану маркетингових комунікацій необхідно чітко прописати цілі і завдання, які повинні бути недвозначними і мати кількісне вираження. Таке формулювання дозволить контролювати процес виконання плану і оцінювати його ефективність.

У другому розділі плану необхідно описати можливі проблеми, які можуть виникнути під час реалізації маркетингової кампанії. Це допоможе оцінити стан середовища і внутрішньокорпоративні проблеми і вчасно внести корективи в план дій.

Третій розділ слід присвятити безпосередньо розробці комунікаційної стратегії яка буде описувати, яким чином будуть досягатися поставлені цілі і завдання. Успішна стратегія дозволить фірмі утвердитися в ролі технологічного лідера галузі.

В цілому, планування маркетингових комунікацій включає в себе проведення маркетингових досліджень, формулювання цілей і завдань, опису можливих проблем, а також комунікаційну стратегію, яка описує тотальність дій для досягнення поставлених цілей.

Четвертий розділ має містити опис цільової аудиторії. Щоб домогтися найвищої ефективності маркетингових комунікацій, необхідно визначити межі кожного сегмента ринку і групи споживачів, які мають аналогічні характеристики. У випадку з промисловим ринком, ми зосередимося на групі керівних співробітників центрів із закупівель, так як вони будуть здійснювати вибір продукції для своїх компаній. Крім того, ми проведемо якісну оцінку цільових аудиторій, щоб точно знати, як звернутися до них і сформулювати повідомлення.

У п'ятому розділі слід розповісти про формулювання повідомлення. Нам важливо розуміти, що повідомлення не повинно бути простим перерахуванням характеристик продукту або його функцій, а повинно відображати одержувані покупцями вигоди. Ми повинні задовольняти "потреби і бажання" потенційних покупців, перераховуючи атрибути товару

таким чином, щоб вони відповідали потребам кожного члена групи прийняття рішення про покупку.

У шостому розділі необхідно запропонувати вибір засобів комунікації. Ми будемо використовувати різні канали для відправки наших повідомлень до цільової аудиторії, щоб оптимізувати витрати і домогтися ефективності. Кожне з обраних коштів буде налаштовано на відповідну цільову аудиторію і пов'язано з останніми за часом повідомленнями. Ми також сформуємо імідж компанії, який буде відображати наші цінності і задовольняти потреби цільової аудиторії.

Сьомий розділ слід представити розробку детальних часових графіків. При розробці часових графіків необхідно враховувати, що вони охоплюють не тільки один рік, але також входять в більш довгострокову програму. Необхідно прагнути зв'язати графіки на більш тривалі терміни, щоб ефективно координувати дії підприємства. Крім того, певні заходи можуть бути взаємопов'язані, наприклад, проведення поштової рекламної кампанії для підтримки виставки. В цьому випадку необхідно враховувати терміни і координувати тимчасові графіки.

Наступний розділ варто присвятити складанню бюджету. Розрахунок бюджету слід починати після закінчення складання плану, а не просто намагатися витратити наявні гроші і провести кампанію. Це пов'язано з тим, що сума грошей може бути як великою, так і маленькою. Складання бюджету являє собою оцінку всіх пунктів, включених в план, а не спробу витрачання зафіксованих ресурсів. Необґрунтований розподіл грошових коштів може привести до непередбачених наслідків і відсутності ефективності маркетингової кампанії.

Далі варто сформулювати особливості розробку системи контролю та оцінки ефективності. Ефективність маркетингової комунікаційної кампанії може бути оцінена, якщо цілі чітко визначені та мають кількісні характеристики. У разі, якщо намічені цілі не були досягнуті, необхідно коригувати кампанію. Оцінка ефективності кампанії не обмежується тільки

показником обсягів продажів. Необхідно також враховувати інші фактори, такі як характеристики продукту, ціна і робота торгового персоналу. Цілі маркетингових комунікацій можуть бути різними - інформування про продукт, формування іміджу товарної марки та ін.

Фінальний розділ плану слід присвятити формулюванню ресурсної складової. Для успішної реалізації маркетингової кампанії необхідно врахувати людські ресурси, які будуть задіяні, і їх професійні можливості. Крім того, необхідно враховувати використання послуг інших фірм, таких як рекламні агентства та консультаційні фірми з питань PR. Також необхідно мати на увазі витрати на підвищення кваліфікації персоналу і додаткові витрати в ході виконання маркетингової кампанії. Всі ці фактори необхідно враховувати при плануванні ресурсів для проведення успішної маркетингової кампанії.

Варто відзначити, що ефективність комунікаційного процесу залежить від безлічі факторів, таких як правильний вибір комунікатора, використання каналу зв'язку, створення привабливого і зрозумілого повідомлення, зменшення перешкод і забезпечення зворотного зв'язку. Оцінка комунікацій може здійснюватися як за кількісними, так і за якісними показниками: сприйняття, ставлення і поведінка корелюють з трьома рівнями реакції ринку - пізнавальної, емоційної і поведінкової.

Комунікаційна політика ПАТ КБ "Приватбанк" може бути спрямована на підвищення обізнаності про банківські продукти серед міжнародних споживачів, з метою збільшення обсягів продажів банківських продуктів на ринку. Цільовою аудиторією даної комунікаційної стратегії можуть бути малий і середній бізнес, населення у віці від 18 до 45 років.



### **Висновки до 3 розділу**

В рамках третього розділу ми розкрили практичну частину дипломної роботи, а саме запропонували кілька варіантів вдосконалення комунікаційної політики підприємства.

Варто зазначити, що для цього ми детально розглянули діючі особливості комунікаційних процесів. Саме вони стали основою для пропозицій, які на нашу думку могли б зробити трансформувати комунікації та зробити їх краще. В рамках практичних розробок ми запропонували оптимізувати процеси взаємодії між співробітниками та безпосередньо між керівниками та підлеглими.

Це зробить комунікацію більш зручною, більш дієвою, що дозволить суттєво покращити результати роботи підприємства.

## ВИСНОВКИ

У процесі роботи над дипломною роботою, ми детально вивчили особливості системи комунікацій організації, ознайомилися з видами і формами. У практичній частині роботи застосували отримані знання для аналізу діяльності "Приватбанку" на предмет системи комунікацій і варіантів її вдосконалення.

В рамках виконання роботи були виконані наступні завдання:

- розглянуто поняття, види і форми комунікаційного процесу в організації;
- вивчено особливості управління комунікативним процесом в рамках організації;
- розглянуто теоретичні особливості побудови комунікаційних зв'язків в рамках компанії;
- представлено характеристику основних напрямків діяльності АТ КБ "ПриватБанк";
- проведено аналіз ключових показників діяльності підприємства;
- проведено аналіз комунікаційної політики підприємства;
- представлений загальний перелік рекомендацій, які дозволили б оптимізувати комунікаційні процеси в рамках діяльності корпорації.

Варто відзначити, що в процесі роботи досягнута поставлена мета, а саме система комунікацій в АТ КБ "ПриватБанк" детально вивчена.

Перша частина дипломної роботи присвячена вивченню теоретичних аспектів теми, а саме розгляду типів і видів комунікаційних систем.

Ефективна комунікація є життєво важливим інструментом для менеджерів, який допомагає їм організовувати, направляти та мотивувати своїх підлеглих, а також розвивати добрі стосунки з клієнтами. Існують два основних види комунікацій: усна і письмова, кожен з яких має свої переваги і недоліки.

Щоб забезпечити комфортну взаємодію між начальником, підлеглими і клієнтами, необхідно використовувати відповідний тип комунікації, в залежності від ситуації. Наприклад, горизонтальна комунікація найбільш підходить для спілкування між співробітниками, а вертикальна система комунікацій широко задіяна між керівництвом і підлеглими. Формування комунікаційних систем може бути впливають різні фактори, такі як умови і вимоги до такої системи, тактику управління, використання інформаційних систем, і інші.

У другому розділі випускної роботи було проведено детальний аналіз маркетингової комунікаційної політики АТ КБ "ПриватБанк". Після проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. На сьогоднішній день ПриватБанк є найбільшим українським банком;
2. Відразу після націоналізації банк перебував у дещо важкому становищі, проте до 2019 року компанія стала активно рости і розвиватися, поставивши рекорд за обсягом чистого прибутку;
3. Компанія в основному спеціалізується на роботі з приватними особами та корпоративними клієнтами;
4. Зараз в банку діє досить розгалужена система комунікацій, що забезпечує нормальну роботу компанії. Варто відзначити, що способи і варіанти взаємодії співробітників між собою або ж з клієнтами постійно оптимізують з урахуванням всіх переваг і недоліків.

У третьому розділі представлений перелік рекомендацій щодо оптимізації системи комунікацій в рамках діяльності АТ КБ "ПриватБанк".

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко М.Д. Маркетинг у банківській діяльності // Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V міжнар. наук. -практ. конф. 25-26 травня 2001 р. - К.: КНЕУ, 2001. - С. 6-7.
2. Алексєєв І.В., Захарчук О.В., Рим Н.Н. Банківський маркетинг. Навчальний посібник. - 2-ге вид., доп. - Львів: Львівський банківський коледж Національного банку України, 2004. - 96 с.
3. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства / І. В. Артимонова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С.94 – 101.
4. Багієв Г.Л. та ін. Маркетинг: Підручник для вузів / Під заг. ред. Г. Л. Багієва – ВАТ «видавництво «Економіка», 1999. - 542 с.
5. Бугрім С.І. Аналіз кредитного портфелю ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс] / С.І. Бугрім, П.П. Круш // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2017. - Випуск 19. – С. 205-212 - Режим доступу: <file:///C:/Users/user1/Downloads/88018-218822-1-PB.pdf>
6. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навч. -метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2005. - 119 с.
7. Васильєва Т. А. Маркетинг у банку: Навчальний посібник. ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ» – 2014. – С. 35.
8. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент / Войчак А. В. – К. : Вид-во КНЕУ, 1998. – 624 с.
9. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навч. -метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2005. - 119 с.
10. Гайдак Д. Організація сучасного банку// Вісник НБУ, - 2006. - №2. - с. 20-22.
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник для вузів. - К.: Лібра, 1998 р., 384 с.

12. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник для вузів. - К.: Лібра, 2004 р., 384 с.
13. Голубков Є.П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія і практика. - Видавництво "Фінпрес", 1998. - 416 с.
14. Дериг Ганс-Ульріх універсальний банк - Банк майбутнього. Фінансова стратегія на рубежі століття: Пер. з ньому. - М.: Міжнар. відносини, 1999. - 384 с. Доценко І. О.
15. Сутність та значення кредитної діяльності банку у сучасних умовах економічного розвитку [Електронний ресурс] / І. О. Доценко, В. В. Доценко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 12(1). - С. 94-98. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_12\(1\)\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12(1)_23)
16. Загальна інформація про ПриватБанк [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://privatbank.ua/about/>
17. Комунікаційна політика банківської установи – [Електронний ресурс] // ХНАДУ. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://dl.khadi.kharkov.ua>.
18. Корпоративне управління ПриватБанк [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru/about/management/corp>
19. Корчинська О., Веселова М. Ефективність застосування сучасних інформаційних технологій у маркетинговій діяльності банків в Україні. Вісник АПСВТ. 2017. № 1. С. 64-70
20. Козьменко СМ., Шпич Ф.І., Волошко Л.В. Стратегічний менеджмент банку. — Суми: "Університетська книга". 2003. — 734 с.
21. Курач В. П. Методичні рекомендації до самостійної та індивідуальної підготовки з дисципліни «Маркетинг у банку» [Текст] / В. П. Курач, Л. О. Аксьонова. – Д.: Біла К., 2012. – 52 с.
22. Лютий І. О. Банківський маркетинг / І. О. Лютий [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [www. pidruchniki.ws.80](http://www.pidruchniki.ws.80)

23. Маркетинг у банку: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А. В. Нікітін, Т. Г. Іванова, І. Г. Брітченко, О. М. Момот ; за заг. ред. А. В. Нікітіна. — К. : КНЕУ, 2010. — 474 с.
24. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с
25. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
26. Надійні банки України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://finsee.com/депозити/надійні-банки/>
27. Національний Банк України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>
28. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=81452&cat\\_id=57513](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=81452&cat_id=57513)
29. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством: Монографія. – К.: ООО «Експерт», 2001. – 383 с.
30. Про банки і банківську діяльність: Закон України №2121-III від 07.12.2004 р. // Урядовий кур'єр. - 2005. - №8
31. Скалюк р.в. Сутність та значення фінансових результатів у системі розвитку господарської діяльності промислових підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: збірник наукових праць. Кіровоград, 2010. С. 135-141.
32. Соціальна позиція ПриватБанку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru/about/social>
33. Стратегія ПАТ КБ «ПриватБанк» до 2022 рр. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin-560.pdf>
34. Ткачук В. О. «Маркетинг у банку»: Навч. посібник. – Тернопіль: «СинтезПоліграф», 2006. – 225 с.

35. Фінансова звітність ПриватБанку [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https:// https://privatbank.ua/ru/about/finansovaja-otchetnost](https://privatbank.ua/ru/about/finansovaja-otchetnost)
36. Черніков А. Назад, до основ: CRM і лояльність споживачів. Частина 1. Клієнти, тобто дані // Комп'ютерний огляд, 2002 р. - № 7 (326). - С. 52-55
37. Хміль Ф.І. "Основи менеджменту: Підручник". -- К.: Академвидав, 2005. -- 608 с. (Альма-матер)
38. Шепель В.М. «Настільна книга бізнесмена і менеджера.» – М: «Фінанси статистика», 1998
39. Штагер А.О. Удосконалення управління кредитною діяльністю банку в сучасних економічних умовах [Електронний ресурс] / А.О. Штагер, Л. О. Аксьонова // Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет". - 2018. - № 1. - С. 68-71. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz\\_2018\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz_2018_1_13)
40. Яременко О. Самооцінка населенням України свого матеріального становища та рівень особистих доходів // Маркетинг і реклама. — 1997. — №5-6. — С. 20-24.