

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Вдосконалення корпоративної культури банківської установи як фактору
її конкурентоспроможності»

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу, групи УФЕБ-22М
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП ««Управління фінансово-
економічною безпекою»»

_____ Юлія ЗІНЬ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ольга ГОРПИНЧЕНКО

Рецензент: докт. екон. наук, професор,
декан економічного факультету

_____ Наталія ШАЛІМОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	7
1.1. Корпоративна культура: сутнісні характеристики та її роль	7
1.2. Особливості структури, класифікації та методів корпоративної культури	11
1.3. Корпоративна культура як фактор забезпечення конкурентоспроможності установи	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк»	22
2.2. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентоспроможності АТ КБ «Приватбанк»	32
2.3. Оцінка особливостей корпоративної культури АТ КБ «Приватбанк»	44
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ЯК ФАКТОРУ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	54
3.1. Методичні засади покращення стану корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк»	54
3.2. Заходи по вдосконаленню корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» та оцінка їх ефективності	58
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. У нинішньому економічному ландшафті важливість цієї теми впливає з визнання того, що підприємства працюють та розвиваються як складні утворення, фундаментальний потенціал яких походить від корпоративної культури. Корпоративна культура не тільки відрізняє організації одна від одної, але й відіграє вирішальну роль у визначенні їх перемоги та стійкості в конкурентному середовищі.

Щоб будь-яка організація процвітала та залишалася конкурентоспроможною, важливо мати міцну основу ресурсів, включаючи матеріали, фінанси та кваліфікований персонал. Однак без усталеної корпоративної культури організація буде боротися за досягнення ефективності, обмежувати розвиток інноваційних процесів і забезпечувати конкурентоспроможність своєї продукції.

Корпоративна культура стала важливим інструментом успішного управління в сучасну епоху, яка відіграє ключову роль у визначенні успіху бізнесу, встановлюючи норми поведінки в організації, сприяючи позитивним відносинам між працівниками та сприяючи взаємодії із зовнішніми суб'єктами, такими як інші установи та ділові партнери.

Наявність сильної корпоративної культури відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності діяльності організації та сприянні зростанню її працівників, що в кінцевому підсумку призводить до розширення їхніх навичок та прибутковості в результаті.

Виходячи з вищевикладеного слід підкреслити, що дана тема є досить актуальною та має практично-прикладний характер.

Дослідженням проблематики корпоративної культури банківської установи займався широкий перелік вчених, серед них такі як: О. Бадаєва, А. Берлі, В. Варналій, З. Вартанян, І. Володіна, С. Дмитренко, М. Копитко, П. Мельник, Д. Рейхарт, О. Синицький, М. Чепелюк та інші.

Метою кваліфікаційної роботи виступає вивчення впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність досліджуваної банківської установи та

розробка стратегії її покращення. У роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття корпоративної культури, основних функцій та її ролі;
- дослідити особливості структури, класифікації та методів корпоративної культури;
- охарактеризувати особливості корпоративної культури як фактору забезпечення конкурентоспроможності установи;
- охарактеризувати діяльність досліджуваної банківської установи;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища та стану конкурентоспроможності досліджуваної банківської установи;
- здійснити оцінку особливостей корпоративної культури досліджуваної банківської установи;
- визначити методичні засади покращення стану корпоративної культури досліджуваної банківської установи;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури банківської установи як фактору її конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження в межах кваліфікаційної роботи виступає діяльність АТ КБ «Приватбанк», предметом – особливості корпоративної культури досліджуваної банківської установи.

Основними методами, які було використано у процесі написання кваліфікаційної роботи стали такі методи як: порівняння, узагальнення, синтез та статистичний метод.

Науковою цінністю одержаних результатів кваліфікаційної роботи є: поглиблення дослідження з вивчення особливостей корпоративної культури в банківських установах, зокрема шляхом проведення аналізу за допомогою методики ОСАІ Камерона і Куінна. Тоді як практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути прийняті до впровадження досліджуваною банківською установою при розробці заходів із вдосконалення корпоративної культури, що дасть змогу значно зміцнити

конкурентну позицію на ринку банківських послуг та поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено та опубліковано тези доповіді на тему: «Особливості корпоративної культури банківських установ», які були представлені на VI Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та рекомендацій, бібліографічного списку, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Корпоративна культура: сутнісні характеристики та її роль

У двадцятому столітті в розвинутих країнах виникла потреба створити структуру всередині великих підприємств і компаній, одночасно розуміючи їх значення в економічних, комерційних і промислових зв'язках. Саме в цей період почали з'являтися базові пояснення корпоративної культури.

Концепція корпоративної культури охоплює як нематеріальні, так і матеріальні елементи спільного існування, охоплюючи переважаючі етичні стандарти, цінності, поведінкові настанови, церемоніальні практики та інші аспекти. На даний момент бракує чіткого та загальноприйнятого визначення терміну «корпоративна культура».

Корпоративна культура, у її класичному тлумаченні, розглядається як стратегічний актив, який рухає прогресом і еволюцією організацій, сприяючи культурі інновацій і швидкості в управлінні змінами. Корпоративна культура пронизує всі аспекти існування організації, від її заснування до остаточної загибелі, незалежно від того, чи існує спеціальний відділ, який займається його розвитком. Вміле управління корпоративною культурою дає сприятливі результати для діяльності організації загалом.

Трактування культури в сфері управління людськими ресурсами у фахівців різне. На думку Красніцької Г.М., корпоративна культура охоплює як набір цінностей, так і методи управління. Перший компонент цього визначення стосується нематеріальних елементів всередині організації, тоді як другий компонент зосереджується на практичних методологіях. Незважаючи на те, що спочатку вони здаються суперечливими, ці два аспекти сприяють багатогранному розумінню концепції [21].

Таким чином, з огляду на різноманітність підходів до розгляду підходів до визначення поняття «корпоративна культура», вважаємо за доцільне, виокремити найбільш поширені підходи до їх систематизації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування поняття «корпоративна культура»

№ з/п	Автори	Визначення
За функціональним підходом		
1.	Е. Браун	Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
2.	В. А. Погребняк	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему між-особових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищезазначених ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.
3.	В. В. Томілов	Корпоративна культура – сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації
За психологічним підходом		
4.	П. Вейл	Корпоративна культура – унікальна загальна психологія організації
5.	Є. Шейн	Корпоративна культура – сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.
За нормативним підходом		
6.	М. Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.
7.	З. Румянцева	Корпоративна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи.
8.	Х. Шварц, С. Девіс	Корпоративна культура – комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації.

Джерело: складено автором на основі [7;33;39]

Таким чином, можна вважати, що корпоративна культура є системою цінностей, вірувань, думок, очікувань і символів, вироблених в організації, а також корпоративні принципи, норми поведінки, традиції, ритуали, які формують «корпоративний дух» і визначають загальні цілі організації, структуру відносин та поведінки в організації, прийнята більшістю співробітників організації.

Значення корпоративної культури для розвитку організації проявляється через її здатність:

1. Сприяти стабільності, культивуючи почуття ідентичності та забезпечуючи соціальний захист, організація забезпечує добробут і безпеку своїх співробітників, тим самим слугуючи надійним джерелом стійкості.
2. Скеровувати організацію до виконання її місії, що значною мірою сприяє її ефективному розвитку.
3. Виховувати самосвідомість кожного працівника, що виховує почуття високої відповідальності.
4. Плавню інтегруватися в команду новим співробітникам та адаптуватися до робочого середовища організації.
5. Спонукає співробітників до високих показників бізнесової діяльності, що є одним із факторів мотивації.
6. Активно сприяти зростанню інтелектуального потенціалу організації, що відіграє життєво важливу роль у її загальному розвитку.

Для глибшого розуміння корпоративної культури організації необхідно враховувати її основні характеристики, а саме:

- Комплексність: діяльність організації очевидна в її охопленні різних аспектів, таких як управління, виробництво, технологія, процедури та структура.
- Неофіційність: відсутність офіційного та законодавчого регулювання, а також жорсткого регуляторного контролю, що ускладнює здійснення оцінки виключно за кількісними параметрами.
- Традиційність: визначальний аспект культури, тісно пов'язана зі стійкістю. У корпоративній культурі традиції формуються поступово і залишаються стабільними протягом усього життя організації.

У табл. 1.2 представлено основні функції, які виконує корпоративна культура.

Ключові завдання корпоративної культури охоплюють [23]:

Таблиця 1.2

Основні функції корпоративної культури

Функція	Характеристика
Охоронна	Базується на формуванні захисного бар'єру від небажаних зовнішніх впливів. Вона проявляється через встановлення заборон, які обмежують норми.
Інтегруюча	Допомагає сформувати у працівників почуття єдності, відчуття приналежності до організації та гордості за неї.
Регулююча	Забезпечує дотримання внутрішніх правил і норм поведінки, регулює взаємини та контакти із зовнішнім світом. Це гарантує стабільність організації та зменшує можливість виникнення небажаних конфліктів.
Адаптивна	Сприяє взаємному пристосуванню людей один до одного та до організації. Вона допомагає людям, які дотримуються спільних норм поведінки, беруть участь в одних і тих самих ритуалах і пройшли обряди, краще зрозуміти один одного і адаптуватися до вимог організації.
Орієнтуюча	Спрямовує діяльність організації та її учасників у потрібний напрямок.
Комунікативна	Сприяє налагодженню корисних взаємозв'язків між представниками корпоративної культури як всередині організації, так між різних компаній.
Мотиваційна	Створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення цілей.
Іміджева	Формує та підтримує привабливий образ компанії в очах оточуючих.

Джерело: складено автором на основі [23]

- створення сприятливого соціального та психологічного середовища в команді організації, що має вирішальне значення для сприяння позитивній атмосфері;
- для того, щоб ефективно керувати внутрішніми та зовнішніми вимогами, для організації вкрай важливо створити всебічну філософію. Ця філософія повинна охоплювати різні елементи, такі як чітко визначені цілі, стратегії, місія та основні цінності. Крім того, філософія повинна охоплювати прихильність організації до соціальної відповідальності, визначення пріоритетів цілей, а також чесноти та знання. Більше того, слід підтримувати прозорість на всіх рівнях відносин всередині організації;
- організація прагне забезпечити постійну мотивацію своїх співробітників, що веде до ефективного виконання ними робочих завдань та обов'язків;
- важливо заохочувати кожного працівника розвивати свідоме ставлення до своєї ролі в організації та усвідомлювати свою значущість у суспільстві;

– встановлення типу відносин, побудованих на етичних і моральних принципах, а також на сильному почутті відповідальності, що має вирішальне значення як внутрішньо, так і зовнішньо для організації.

Підводячи підсумок, можна сказати, що корпоративна культура охоплює багатогранну структуру визнаних цінностей, вірувань, символів, кодексів, принципів поведінки та традицій, які визначають організацію. Кожна процвітаюча організація розвиває свою особливу корпоративну культуру, зміцнюючи почуття ідентичності та створюючи особливу атмосферу серед своїх учасників. Корпоративна культура служить значним показником зростання та задоволеності співробітників, впливаючи на психосоціальний клімат та створюючи емоційний фон для всього колективу.

Система координат, встановлена корпоративною культурою, пояснює функціонування та унікальні характеристики кожної організації. Корпоративна культура відіграє вирішальну роль в узгодженні індивідуальних цілей із загальними цілями організації, створюючи спільне культурне середовище, яке охоплює цінності, норми та моделі поведінки, прийняті кожним працівником організації.

1.2. Особливості структури, класифікації та методів корпоративної культури

Ієрархічний характер корпоративної культури дозволяє ідентифікувати окремі рівні в її побудові.

У концептуальних рамках корпоративної культури її структуру символізує окремий компонент. Пов'язане з цим поняття, відоме як ієрархія корпоративної культури, охоплює низку різних рівнів, які сприяють формуванню культури.

Відомий вчений Е. Шейн при вивченні її структури виділив три чіткі рівні корпоративної культури [11].

1. На поверхневому рівні, варто розуміти, все те, що можна фізично спостерігати або мати фізичний контакт: організаційні символи, логотипи, календарі, корпоративні прапори, гімни та архітектурний дизайн будівель. Крім

того, до цього рівня входять міфи, легенди та історії, пов'язані зі створенням організації та діями її керівників і співробітників. Хоча ці аспекти легко спостерігати, розуміння їх значення та розшифровка в контексті корпоративної культури може бути складним завданням.

2. На підповерхневому або аксіологічному рівні офіційно проголошені цінності та норми організації, які служать керівними принципами щоденних дій її членів. Цей рівень передбачає вивчення спільних цінностей і переконань в організації, а також оцінку відповідності цих цінностей символам та мові. Сприйняття цих цінностей і вірувань є свідомим процесом, на який впливають бажання людей.

3. На глибинному, відомому як базовий рівень, внутрішні переконання, віра, методи прийняття рішень і поведінка формують дії індивідів. Цей рівень діє на підсвідомому рівні, керуючи сприйняттям людьми видимих культурних атрибутів. Зрозуміти ці фундаментальні припущення може бути складно навіть для членів організації, які не знають про цей аспект.

Як правило, у системі управління та повсякденній діяльності використовуються два рівні: поверхневий та підповерхневий. Поверхневий рівень пропонує широке розуміння організації та її зовнішнього оточення, тоді як підповерхневий рівень поступово знайомить людей з основними принципами та філософією організації.

На рис. 1.1 представлено візуальне представлення загальної структури корпоративної культури.

У табл. 1.3 представлено функціональний принцип, який можна використовувати як орієнтир для структурування корпоративної культури.

Систематичне вивчення та розуміння різноманітних корпоративних культур полегшується системою класифікації, яка використовується в корпоративній культурі.

Ця класифікація ґрунтується на ряді факторів, включаючи цінності, лідерство, спілкування, стиль управління та організаційну структуру.

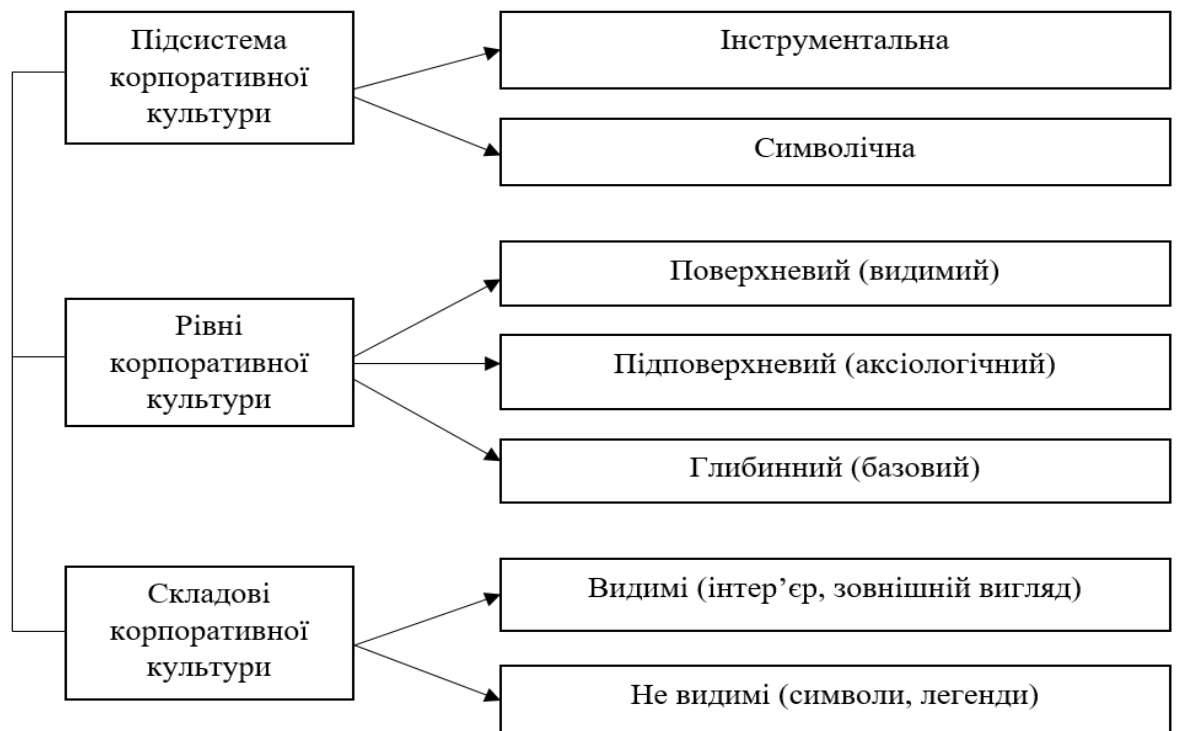


Рис. 1.1. Загальна структура корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [11]

Існують різні підходи до категоризації корпоративної культури, один із них висунув Чарльз Хенді, який приписав ім'я відповідного олімпійського божества кожному типу культури (табл. 1.4).

Таблиця 1.3

Функціональна структура корпоративної культури

Види	Елементи зовнішньої атрибутики
Артефакти	- товарний знак, логотипи; - прапор, емблема, символи, девіз, гасла.
Фірмовий стиль	- уніформа, поєднання кольорів; - візитна картка, фірмовий бланк; - архітектура (зовнішня та внутрішня).
Імідж організації	- місце в рейтингу; - наявність індивідуальних рис; - соціальна відповідальність; - стабільність розвитку.
Якість персоналу	- знання, професіоналізм; - готовність до інновацій; - активність працівників; - методологічна, соціальна компетентність.
Система свят, ритуалів	- святкування видатних дат; - корпоративні вечірки; - нагородження успішних працівників.

Джерело: складено автором на основі [11]

Як правило, на ранніх стадіях організації керівництво перебуває під впливом культурних цінностей керівництва.

Таблиця 1.4

Класифікація корпоративних культур за Чарльзом Хенді

Вид культури	Характеристика
Культура влади (або культура Зевса)	Передбачає, що основним елементом є особиста влада, яка походить від контролю над ресурсами. Організації, що відповідають цій культурі, мають жорстку структуру, високу централізацію управління, обмежену кількість правил і процедур, що пригнічують ініціативу працівників, і здійснюють жорсткий контроль над усіма аспектами діяльності. Цей тип культури часто спостерігається в молодих комерційних структурах.
Культура ролі (або культура Аполлона)	Представляє собою бюрократичну культуру, що базується на системі правил та інструкцій. Цій культурі притаманний чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між співробітниками управління. Вона є негнучкою і ускладнює впровадження нововведень, тому в умовах змін є менш ефективною. Джерелом влади в цьому контексті є посада, а не особисті якості керівника. Такий тип управлінської культури характерний для великих корпорацій і державних установ.
Культура задачі (або культура Афін)	Це культура, яка пристосована до керування в екстремальних умовах та постійно змінних ситуаціях, тому основний акцент здійснюється на швидкому вирішенні проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективному формуванні ідей та спільних цінностей. Влада в цій культурі формується на основі знань, компетентності, професіоналізму та володіння інформацією. Цей тип управлінської культури характерний для проектних або венчурних організацій.
Культура особистості (або культура Діоніса)	Приймається, що організація існує з метою допомагати особистостям досягати їх особистих цілей. Ця культура вважається ефективною, коли таланти та навички окремих осіб мають вирішальне значення для успіху організації. У цьому типі культури навчання відбувається через набуття нового досвіду. Рішення приймаються на основі згоди, і влада в цій культурі має координаційний характер.

Джерело: складено автором на основі [11]

У міру зростання організації культура, орієнтована на роль, стає помітною, тоді як під час фази стабільного розвитку перевагу має культура, орієнтована на завдання або особистість. У часи кризи культура уряду стає надзвичайно важливою.

Рівень сили корпоративної культури також варто враховувати при здійсненні її класифікації. Сильна корпоративна культура демонструє такі характеристики як:

1. Чіткі цінності та візія: сильна корпоративна культура характеризується чітко визначеними цінностями та спільним баченням, яке розуміє кожен працівник. Ці цінності служать компасом, керуючи діями організації та формуючи її підхід до роботи.

2. Єдність та співпраця: сильна корпоративна культура сприяє зміцненню корпоративної культури, яка заохочує згуртованість, співпрацю та ефективну співпрацю між співробітниками. Команда об'єднує зусилля та злагоджено співпрацює для досягнення спільних цілей.

3. Ідентифікація з організацією: співробітники мають глибоке відчуття зв'язку та ідентифікації з організацією, сприймаючи її цілі та цінності. Співробітники пишаються своїм робочим середовищем і вмотивовані здійснювати вагомий внесок у його досягнення.

4. Створення робочої атмосфери має вирішальне значення для будь-якої організації. Надійна корпоративна культура сприяє створенню сприятливого та стимулюючого середовища, яке вселяє почуття комфорту та мотивації серед працівників. Це також сприяє розвитку ефективного спілкування, відкритості та довіри на робочому місці.

В організаціях, у яких відсутня сильна корпоративна культура, почуття двозначності може пронизувати цінності та норми, які повинні керувати поведінкою працівників. Відсутність чіткого та спільного розуміння може призвести до розбіжностей, чвар і браку мотивації серед працівників.

Розуміючи природу та роль корпоративної культури, організації можуть ефективно реалізовувати стратегії та приймати методології, які сприяють сприятливій робочій атмосфері, незалежно від застосованого методу класифікації.

Щоб ретельно вивчити корпоративну культуру організації, необхідно застосовувати низку методів дослідження, які дають змогу зрозуміти цінності, норми, поведінку та сприйняття працівників.

У табл. 1.5 наведено основні методи дослідження та методи оцінки, які використовуються для вивчення корпоративної культури.

Таблиця 1.5

Методи дослідження та оцінки корпоративної культури

№	Метод дослідження
1.	Неформалізовані методи, які базуються на використанні якісних методів, у тому числі:
1.1	Глибинне інтерв'ю
1.2	Монографічне дослідження (спостереження)
1.3	Аналіз норм, правил, традицій, звичаїв, ритуалів, що склалися на підприємстві
1.4	Вивчення практики управління, сформованої в компанії
1.5	Традиційний аналіз документів підприємства
1.6	Спостереження засідань, в тому числі «клінічне інтерв'ю»
2.	Формалізовані (кількісні) методи, що використовують різні стандартизовані опитувальники:
2.1	Соціологічні дослідження (анкетування; тести; рольові ігри, тренінги; соціометрія)
2.2	Модель Г. Хофштеде
2.3	Модель Е. Шейна
2.4	Модель Ч. Хенді
2.5	Модель Д. Денісона
2.6	Модель К. Камерона і Р. Куінна

Джерело: складено автором на основі [9]

Вивчення методу OCAI, який є похідним від моделі Камерона та Куінна, дозволяє глибше заглибитися в різні аспекти корпоративної культури. OCAI особливо підкреслює чотири ключові компоненти, які називаються «клани», «адхократії», «ієрархії» та «риннок». Кожен компонент представляє окремий тип культури, яка суттєво впливає на діяльність організації (рис. 1.2).

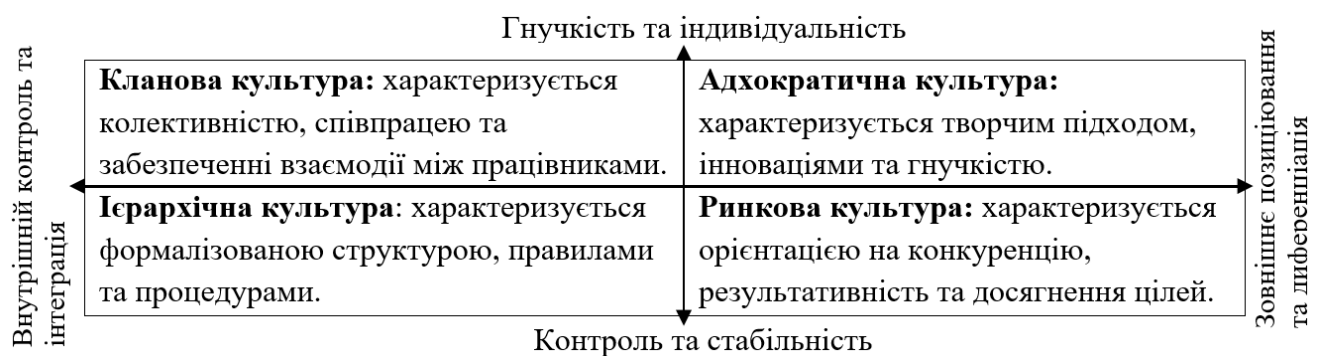


Рис. 1.2. Метод OCAI за моделлю Камерона і Куінна

Джерело: складено автором на основі [9]

Даний підхід ґрунтується на проведенні комплексного опитування серед співробітників, яке включає питання, спрямовані на різні аспекти організаційної культури. Ці опитування дозволяють оцінити значимість і пріоритетність кожного культурного аспекту. Аналізуючи зібрані дані, можна оцінити поточний

стан культури, визначити сильні сторони та області для вдосконалення, а також визначити потенційні шляхи для покращення культури.

Вивчення структури, класифікації та методів дослідження корпоративної культури служить для покращення розуміння культурних елементів в організаціях. Це, у свою чергу, дозволяє організаціям працювати ефективно, задовольняти потреби працівників і досягати успіху.

1.3. Корпоративна культура як фактор забезпечення конкурентоспроможності установи

Особлива система управління, відома як корпоративна культура, покликана підвищити операційну ефективність організації. Ця система проявляється через місію та цілі організації та впливає на різні аспекти діяльності підприємства, зокрема:

- взаємовідносини між організацією та її працівниками, що відіграє вирішальну роль у формуванні їхніх взаємин;
- фундаментальні принципи, якими керуються дії як окремих працівників, так і організації в цілому;
- взаємодія організації з діловими партнерами, конкурентами та клієнтами;
- позиціонування організації в суспільстві, що має вирішальний фактор.

Основна мета організації - задовольнити вимоги всіх споживачів, враховуючи їх купівельну спроможність та вподобання.

Рис. 1.3 ілюструє співвідношення між рівнем конкурентоспроможності установи та його корпоративною культурою.

Щоб отримати перевагу над конкурентами, важливо враховувати конкурентоспроможність працівників як усередині організації, так і в галузі, регіоні та країні. Ключ до формування конкурентоспроможної організації з власною унікальністю та спільними цінностями лежить у методичному впровадженні комплексної системи переконань, яка охоплює внутрішню культуру робочої сили.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок корпоративної культури з рівнем конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [43]

Широкий спектр наукових досліджень, проведених вченими та практиками, вивчають вплив корпоративної культури на розвиток і функціонування бізнесу. Розвиток внутрішніх можливостей організації значною мірою залежить від корпоративної культури, що робить її вирішальним фактором, який слід враховувати на будь-якому етапі.

Аналізуючи вплив корпоративної культури на організаційну діяльність, доцільно виокремити три чіткі напрями [6]:

1. Раціонально-прагматичний підхід висвітлює потенціал використання корпоративної культури як фактору підвищення конкурентоспроможності установи.
2. Відповідно до феноменологічного підходу, корпоративна культура вважається фундаментальною сутністю організації, і не завжди необхідно, щоб культура безпосередньо взаємодіяла з організаційною ефективністю.

3. У контексті різноманітних факторів впливу, що формують систему, ситуаційно-системний підхід визнає корпоративну культуру основним рушієм успішного організаційного розвитку.

На рис.1.4 зображено суттєві елементи, які ілюструють, як корпоративна культура впливає на успішну діяльність будь-якої установи [6].



Рис. 1.4. Ознаки впливу корпоративної культури на успішну діяльність компанії

Джерело: складено автором на основі [6]

Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації проявляється через створення сприятливої репутації та іміджу організації та її продукції серед різних зацікавлених сторін, включаючи споживачів, ділових партнерів, інвесторів, кредиторів і суспільства в цілому.

Акцент організації на сприянні інноваціям і розвитку співробітників відіграє життєво важливу роль у створенні інтелектуальної власності та підвищенні її конкурентоспроможності шляхом впровадження відмінних досягнень, передових технологій та інноваційних продуктів.

Швидке розширення галузей, пов'язаних з наукою, та зростаюча інтелектуалізація роботи в сучасному інформаційному суспільстві вимагають зосередженості на постійному вдосконаленні та саморозвитку. Ці зміни помітні в корпоративній культурі, особливо у сфері інновацій. Інноваційна культура охоплює використання передових технологій, матеріальних ресурсів, інтелектуалізацію праці та ефективну організацію праці.

Підприємства, які володіють здатністю не лише створювати корпоративну культуру, а й пропонувати або придбати технології, які сприяють

міжкорпоративній культурі та бізнес-культурі, мають більш сприятливі умови для власного просування. Як результат такі підприємства здатні:

- розширювати бізнес шляхом створення нових шляхів для зростання;
- створювати можливості для взаємного вдосконалення бізнес-процедур і технологій.
- створювати нове культурне середовище, здатне сприяти зростанню нових суспільних вимог, прокладаючи тим самим шлях для розширення різноманітних форм і напрямів підприємництва.

Як видно з табл. 1.6, підприємства мають різні варіанти розвитку, що базуються на їх корпоративній культурі та умовах бізнес-інтеграції.

Таблиця 1.6

Варіанти розвитку компаній з різним рівнем корпоративної культури культури

Варіант	Характеристика підприємства	Результат
Компанія залишається на рівні корпоративної культури	Головною метою підприємства є досягнення фінансового успіху і зміцнення своїх конкурентних позицій, а це включає підтримку патріотизму в колективі та посилення командного духу. Всі аспекти корпоративної культури відзначаються жвавим прогресом і ефективною реалізацією на практиці.	З часом, ця організація може втратити привабливість для партнерів та споживачів, оскільки стає не здатна пристосуватися до змінних умов макросередовища. Це може спричинити неефективну її діяльність.
Компанія перебуває на рівні міжкорпоративної культури	Ситуація істотно покращується, оскільки підприємство проявляє відкритість і готовність до змін, що спричиняє збагачення його ресурсів і підвищення резонансу компанії у макросередовищі. Існуюча корпоративна культура не нав'язується, а стає основою зі своїми цінностями, нормами та атрибутами.	Фірма отримує додаткові перспективи для розширення своєї діяльності, активно залучаючись до різноманітних проектів. Збільшення прибутку досягається шляхом розвитку персоналу, і встановлення ефективної комунікації та інших заходів.
Компанія перебуває на рівні культури бізнесу	Компанія активно взаємодіє зі своїми соціальними партнерами і враховує умови зовнішнього середовища у своїй системній організації. Відбувається стрімке включення суспільних цінностей у корпоративні елементи. На взаємній основі, необхідні цінності і потреби успішно формуються в соціумі на будь-якому рівні шляхом використання ефективних технологій.	У компанії існує висока свідомість про потреби і цінності, що стимулює появу нових бізнес-ідей, а також можливостей для розширення діяльності в нових напрямках.

Джерело: складено автором на основі [23]

Загальна продуктивність організації визначається її процесами, структурою, поведінкою та рівнем конкурентоспроможності. Тому доцільно стверджувати, що корпоративна культура впливає на всі аспекти продуктивності, що є досить обґрунтованим [6].

Отже, доцільно стверджувати, що наявність сильної корпоративної культури свідчить про виняткову майстерність і компетентність як співробітників, так і керівництва, які володіють здатністю ефективно працювати на всіх рівнях і функціональних сферах всередині організації.

Рівень корпоративної культури безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації. У контексті ринкової економіки та еволюції корпоративного законодавства вкрай важливо створити сприятливу корпоративну культуру та культивувати позитивний імідж організації, щоб зміцнити позиції на ринку та підвищити її конкурентоспроможність загалом.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «ПриватБанк», який був заснований у 1992 році, має престижне звання провідного комерційного банку на ринку України. Нещодавнє опитування GFK Ukraine показало, що вражаючи 64,7% українців старше 16 років обирають співпрацю з цим банком. Крім того, близько 52,3% осіб, які користуються банківськими послугами, вважають АТ КБ «ПриватБанк» своєю основною фінансовою установою, що перевищує сукупний відсоток інших двадцяти банків [28].

У 2022 році серед корпоративних клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» варто виокремити наступну статистику: 63,7% юридичних осіб обирають співпрацю з ним, при цьому 42,2% вважають його своїм основним банком. Крім того, серед фізичних осіб, які займаються підприємницькою діяльністю, близько 75,4% обирають співпрацю з АТ КБ «ПриватБанк», а 69,8% визнають його своєю основною банківською установою.

Єдиним акціонером АТ КБ «ПриватБанк» є держава, а саме Кабінет Міністрів України, якому належать 100% акцій Банку. Банк здійснює свою діяльність на підставі ліцензії НБУ № 22 від 5 жовтня 2011 року [20].

Держава як власник Банку реалізує свої права, а органи управління Банку дотримуються міжнародно визнаної практики корпоративного управління. Ці практики включають Принципи Організації економічного розвитку та співробітництва для підприємств з державною формою власності, Принципи корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду та Рекомендації Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління, які застосовуються в обсязі чинного законодавства України [20].

АТ КБ «ПриватБанк», провідний банк роздрібного сектору українського ринку, має розгалужену мережу з приблизно 1064 відділеннями по всій країні.

Приділяючи значну увагу обслуговуванню різноманітної клієнтури, АТ КБ «ПриватБанк» пропонує комплексні банківські послуги фізичним особам і активно розширює свої пропозиції для малого та середнього бізнесу. Крім того, банк вибірково співпрацює з корпоративним сектором, забезпечуючи комплексний підхід до обслуговування всіх секторів економіки.

Головним напрямком діяльності АТ КБ «ПриватБанк» виступає здійснення комерційної банківської діяльності та надання послуг фізичним особам в Україні.

Головною місією банку є сприяння економічному зростанню, сприяння розширенню бізнесу та надання можливості окремим клієнтам реалізувати свої прагнення шляхом надання першокласних фінансових послуг.

Основна мета АТ КБ «ПриватБанк» – утвердитися як лідер в Україні, пропонуючи платіжні та інші банківські послуги як фізичним, так і юридичним особам, що включає перехід від традиційних банківських відділень до активного навчання клієнтів використанню інструментів дистанційного банківського обслуговування. [42]

Стратегічною метою Банку є створення кредитного портфеля, що складається з роздрібних кредитів та кредитів малого та середнього бізнесу виняткової якості [9].

АТ КБ «ПриватБанк» визначено наступні цілі [42]:

- суттєве зростання клієнтської бази на 15% для зарахування заробітної плати;
- підвищення ефективності зустрічей та сприяння довгостроковим відносинам шляхом збільшення середньої тривалості зустрічей з клієнтами з 6 до 9 хвилин;
- зростання обсягу фінансових операцій, проведених через мобільний додаток «Приват24» до 7% впродовж 2023-2024 років;
- забезпечення рівня задоволеності клієнтів комфортом зон обслуговування не нижче 70%;
- зростання частки позитивних оцінок клієнтів 5+ на 10%;
- зростання eNPS, також відомий як Employee Net Promoter Score або індекс чистої лояльності співробітників, до 67%;

– досягнення 5% зростання продажів небанківських продуктів у короткостроковому періоді.

До органів управління Банку входять: [38]

1. Заохочення та захист прав і законних інтересів акціонера активно здійснюється та забезпечується як Вищим органом Банку, так і Акціонером.
2. Роль Наглядової ради Банку включає стратегічне управління діяльністю Банку, контроль за Правлінням Банку та захист прав акціонерів.
3. Поточну діяльність Банку контролює та керує Правління, яке підзвітне як Наглядовій раді, так і Вищому органу (рис. 2.1).

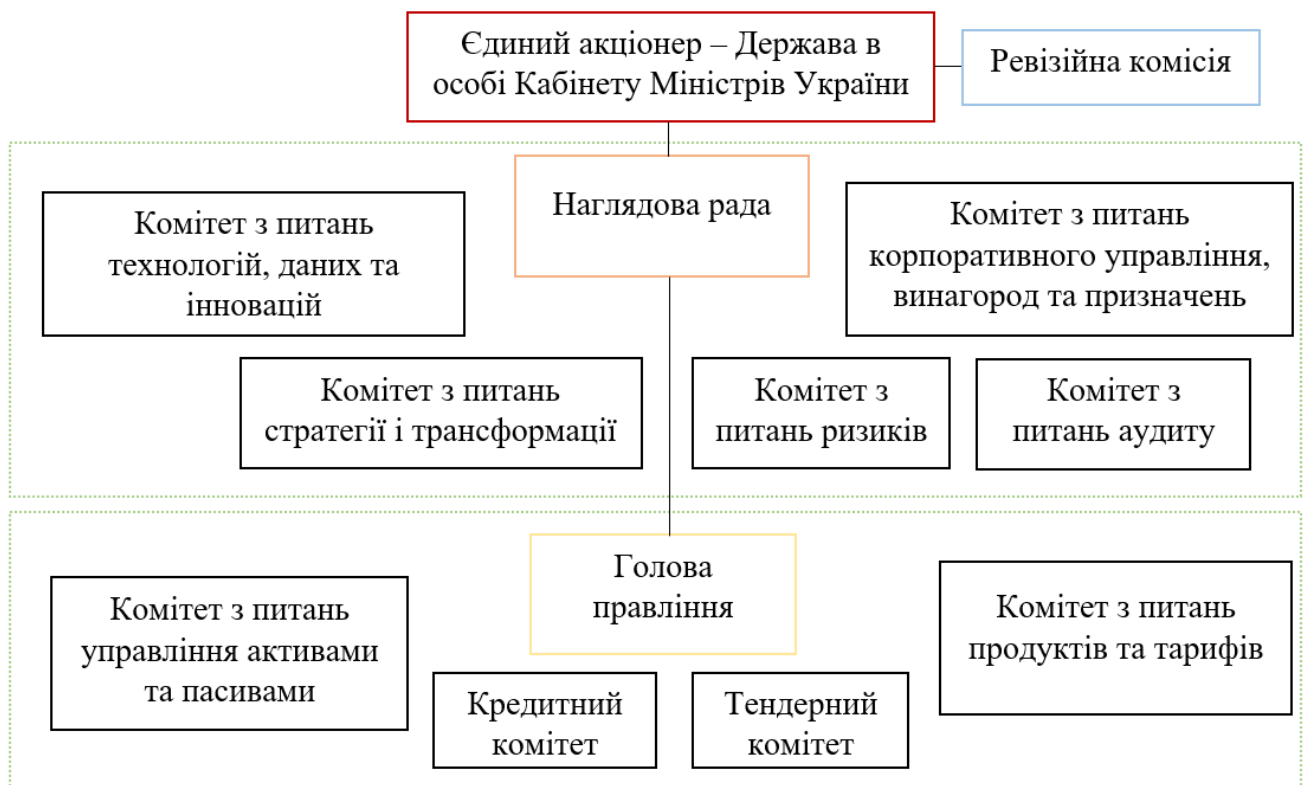


Рис. 2.1. Структура корпоративного управління «ПриватБанк»

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити оцінку господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» шляхом аналізу окремих показників роздрібних послуг досліджуваної банківської установи (табл. 2.1).

Як свідчить аналіз табл. 2.1, впродовж 2018-2022 років досліджувана банківська установа значно наростила кредитну діяльність фізичних осіб, зокрема кредитів фізичним особам в 22,02 разів, коштів фізичних осіб – 1,37 разів, обсягів

грошових переказів в Україну – 1,16 рази, обсягів грошових переказів за кордон – 1,33 рази, банкоматів – 1,08 разів, платіжних терміналів – 1,22 рази.

Таблиця 2.1

Показники роздрібних банківських послуг АТ КБ «ПриватБанк»

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. від 2020 р., %	Відхилення 2022 р. від 2021 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Кредити фізичним особам, млн.грн.	30980	31181	43661	63434	682253	45,29	7,60
Кошти фізичних осіб, млн.грн.	139039	151203	171594	182670	189995	6,45	4,01
Обсяги грошових переказів в Україну, млн. дол.	640,19	719,31	781,86	710,78	740,40	-9,09	4,17
Обсяги грошових переказів за кордон, млн. дол.	186,14	195,94	202	232,18	247	14,94	6,38
Банкомати, тис. од.	19	19,4	19,8	20,5	20,6	3,54	0,49
Платіжні термінали, тис. од.	112,8	109,1	112,6	126,7	137,6	12,52	8,60

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Бухгалтерський облік АТ КБ «ПриватБанк» ведеться відповідно до внутрішньої облікової політики та міжнародних стандартів фінансової звітності, а також дотримання законодавства України. Основна мета підготовки фінансової звітності банку полягає в тому, щоб запропонувати точну та неупереджену інформацію щодо активів, зобов'язань, власного капіталу, доходів, витрат і руху грошових коштів різноманітній групі користувачів, які повинні приймати обґрунтовані економічні рішення [28].

У табл. 2.2 наведено аналіз ключових фінансових показників досліджуваної банківської установи [32].

У 2022 році АТ КБ «ПриватБанк» зазнав помітного зростання чистого процентного доходу, який склав 10 601 млн грн або 36,2%. Проте відбулося зниження чистого комісійного доходу на 11,9% порівняно з попереднім 2021 роком. Це зниження можна пояснити значним збільшенням адміністративних витрат банківської установи, а також нестабільним політичним кліматом у країні. Ці фактори призвели до ринкових коливань і зниження споживчої економічної

активності. Як наслідок, АТ КБ «ПриватБанк» у 2022 році отримав прибуток у розмірі 30 198 млн грн, що на 13,8% менше прибутку, отриманого у 2021 році [32].

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн

Показник	Роки					Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	млн. грн	%	млн. грн	%
Процентні доходи	30754	33841	33563	35854	43686	2291	6,8	7832	21,8
Процентні витрати	13996	14174	11961	6537	3768	- 5424	-45,4	- 2769	- 42,4
Чистий процентний дохід	16578	19667	21602	29317	39918	7715	35,7	10601	36,2
Комісійні доходи	19580	24575	27649	35057	32945	7408	26,8	- 2112	- 6,03
Комісійні витрати	4402	6386	8888	11840	12505	2952	33,2	665	5,6
Чистий комісійний дохід	15178	18209	18761	23217	20440	21341	23,8	- 2777	- 11,9
Адміністративні та інші операційні витрати	14041	14428	18006	2348	10473	- 15658	- 86,9	8089	346,04
Прибуток (збиток)	12846	32609	24302	35050	30198	10748	44, 2	- 4852	- 13,8

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» має функціональний тип, в межах якого мережа розділена на функціональні підрозділи, кожен зі своїм набором обов'язків та повноважень [20].

Організаційна структура «ПриватБанку» має свої особливості.

1. Операції банку поділяються на окремі функціональні підрозділи, кожен із яких має свої обов'язки, включаючи обслуговування клієнтів, фінансовий аналіз, управління ризиками тощо. Такий поділ сприяє ефективності та дозволяє співробітникам спеціалізуватися на своїх відповідних ролях, підвищуючи загальну продуктивність.

2. Структура відділень має ієрархічну систему, яка складається з керівництва, керівників підрозділів і співробітників різних рівнів. Така установка гарантує чітко визначену систему керівництва, розподіл повноважень і процедури звітності.

3. Всередині організаційної структури запроваджено механізми координації та комунікації. Ці механізми сприяють співпраці, обміну інформацією та вирішенню проблем між різними функціональними групами.

4. Спеціалізація роботи характеризується розподілом конкретних функціональних обов'язків для кожної роботи, що вимагає набуття відповідних навичок і знань. Така домовленість дозволяє співробітникам стати досвідченими у своїх відповідних сферах знань, що призводить до ефективного виконання завдань.

5. Організаційна структура відділень АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високий рівень гнучкості та адаптивності, що дозволяє ефективно реагувати на зміни в банківській галузі та задовольняти постійні потреби клієнтів.

6. Організаційна структура включає в себе аспекти як централізованого, так і децентралізованого управління. Певні рішення та засоби контролю централізовані на рівні управління, а інші делеговані функціональним підрозділам.

7. АТ КБ «ПриватБанк» надає співробітникам різні варіанти кар'єрного розвитку та навчання для підвищення професійного зростання. Ці можливості включають тренінги, семінари, програми професійного розвитку та низку ресурсів.

У відділеннях АТ КБ «ПриватБанк» працюють різноманітні категорії співробітників, які співпрацюють злагоджено, щоб забезпечити винятковий рівень обслуговування клієнтів і підтримувати продуктивність усіх відділень.

Загалом персонал відділень АТ КБ «Приватбанк» складається з різних категорій, до яких відносяться:

- менеджери відділення: дана категорія представляє осіб, які є відповідальними за загальне керівництво та управління відділеннями. До їхніх основних обов'язків входить організація та контроль за діяльністю відділення, прийняття стратегічних рішень, управління співробітниками та гарантування виняткового рівня обслуговування клієнтів.

- менеджери по роботі з клієнтами: дана категорія відповідає за взаємодію з клієнтами, надання вказівок, допомогу у відкритті рахунку, кредитних операціях і банківських послугах. Ефективні комунікативні навички та вміння працювати з різноманітною клієнтурою є важливими для цієї категорії персоналу.

- фахівці з кредитування: дана категорія відповідає за оцінку кредитоспроможності клієнтів, розробку кредитних пропозицій, завершення угод

та забезпечення дотримання умов кредитування шляхом постійного моніторингу за виконанням кредитних договорів.

- касири відіграють вирішальну роль у обробці грошових операцій, зокрема в отриманні та видачі коштів, сприянні обміну валюти, обробці платежів і проведенні різних операцій, пов'язаних з готівкою. Для них важливо володіти повним розумінням банківських протоколів і правил, а також проявляти дисциплінованість і пунктуальність у своїй роботі.

- ІТ-фахівці: дана категорія відповідає за надання допомоги та вдосконалення інформаційних систем у відділеннях, а також за забезпечення належного обслуговування технічного обладнання, вирішення проблем, пов'язаних з комп'ютерами та програмним забезпеченням.

- персонал із інформаційної безпеки: дана категорія займається захистом інформаційних систем, виявленням та запобіганням кібератакам, а також встановленням та підтримкою протоколів і стандартів безпеки.

- адміністративний персонал: дана категорія складається з осіб, які виконують різноманітні адміністративні функції, включаючи обробку документів, прийом дзвінків та інші організаційні завдання, такі як реєстратори, оператори кол-центру та архіваріуси.

Перелік категорій працівників залежить від специфіки та спектру повноважень конкретного відділення та його відповідних функцій. Кожен співробітник відіграє важливу роль у забезпеченні якісного рівня обслуговування клієнтів і безперебійного функціонування банківської установи в цілому.

Пропонована АТ КБ «ПриватБанком» транзакційна платформа «Приват24» є надійною системою, яка ефективно здійснює операції з управління рахунками клієнтів усіх сегментів, що забезпечує значний комісійний дохід. За допомогою цієї програми користувачі мають доступ до широкого спектру функцій, включаючи перегляд залишків на рахунках і виписок, здійснення платежів, відкриття депозитів, подання заявок на кредити, перевірку лімітів, отримання інформації про курси валют та останні новини бізнесу, купівлю квитків на різні види транспорту, і багато іншого, все доступно у режимі «24/7» [42]. Щодня 1,2 мільйона клієнтів покладаються на Приват24 для здійснення операцій. Ефективність цієї

інноваційної платформи вже вражає, але постійний випуск оновлень щороку продовжує привертати увагу потенційних клієнтів.

У касі клієнти АТ КБ «ПриватБанк» мають можливість зручно здійснювати платежі за допомогою мобільного телефону. Вони можуть скористатися перевагами передових платіжних технологій, таких як NFC, QR-коди та GPS, а також використовувати програми LiqPay та AirPay. Крім того, клієнти мають можливість здійснювати міжнародні перекази через системи SWIFT і Western Union.

Корпоративна культура АТ КБ «ПриватБанк» є усталеною та процвітаючою, закріпленою «Кодексом корпоративної етики», який визначає керівні принципи внутрішньої та зовнішньої діяльності банківської установи. Банк дотримується чітко сформованої бізнес-філософії, цінностей, символів і плеканих традицій, водночас віддаючи пріоритет взаємодії із зовнішнім світом і зміцнюючи міцні внутрішні відносини.

АТ КБ «ПриватБанк» з гордістю підтверджує свою відданість соціальній відповідальності, працевлаштовуючи 4% осіб з інвалідністю. Крім того, досліджувана банківська установа впровадила повністю електронну систему документообігу, мінімізувавши використання паперу. Банк також використовує екологічну технологію інкасації готівки та проводить щорічні суботні вечори. Крім того, банк постійно підтримує дитячі будинки, школи-інтернати, онкохворих дітей, ЗСУ [36].

Отже, можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк», дійсно, надає перевагу своїм клієнтам, визнаючи, що їхня задоволеність є вирішальним показником успіху. Крім того, банк гарантує, що його співробітники не залишаються поза увагою, створюючи середовище, в якому кожен співробітник відчуває себе цінним та значущим.

Щоб залишатися адаптованими до умов навколишнього середовища, що постійно змінюються, кожна організація, включно з банками, повинна проводити аналіз середовища. Цей аналіз служить для збору інформації як про нові ринкові перспективи, так і про потенційні виклики, з якими організація може зіткнутися. Тому, вважаємо за доречне, провести аналіз внутрішнього середовища АТ КБ

«ПриватБанк» за допомогою методу SWOT-аналізу, результати якого наводимо у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Сильна конкурентна позиція. 2. Лідерство на ринку пластикових карток та розгалужена інфраструктура їх обслуговування. 3. Обширна клієнтська база. 4. Понад 20 тис. кваліфікованих працівників. 5. Присутність дочірніх банків в інших країнах. 6. Розвинута мережа регіональних підрозділів. 7. Високий рівень технологічного устаткування. 8. Широка диверсифікація банківських продуктів. 9. Потужний онлайн-сервіс. 10. Інноваційні технології з надання послуг.	1. Плинність кадрів на низьких посадах. 2. Значна вартість повернутих ресурсів для іпотечного кредитування. 3. Обмежена привабливість кредитування 4. Висока ціна деяких послуг, в порівнянні з конкурентами.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Стабілізація економічного зростання в Україні. 2. Зростання активності інвестицій. 3. Збільшення ринкової частки. 4. Вдосконалення системи управління ризиками. 5. Розширення присутності на світовому ринку. 7. Встановлення тісних зв'язків з іншими фірмами 8. Погіршення позицій конкурентів. 9. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств.	1. Економічна криза. 2. Несприятлива політична ситуація. 3. Ріст інфляційних та відсоткових ставок. 4. Зниження економічної активності споживачів банківських послуг. 5. Плинність кадрів. 6. Низька платоспроможність населення. 7. Високі темпи зростання об'ємів кредитування та ризикованості операцій.

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Використовуючи зібрані дані, подані вище, вважаємо за доцільне, побудувати SWOT-матрицю, результати якої представлено в табл. 2.4.

Щоб ефективно використати потенційні можливості, поле SO повинне передбачати комплексний підхід, який розвиватиме та зміцнюватиме наявні сильні сторони організації. Враховуючи широку клієнтську базу та мережу партнерів АТ КБ «ПриватБанк», організація різноманітних заходів для популяризації банку є вкрай доречною. Крім того, необхідно сформулювати стратегічний план, спрямований на підвищення лояльності клієнтів, пропонуючи більш сприятливі умови порівняно з конкурентами. Цього можна досягти шляхом поєднання цінових коригувань і нецінових модифікацій. Крім того, використання платформи «Приват24» є відмінним засобом для інформування клієнтів про нові пропозиції та банківські послуги.

Таблиця 2.4

SWOT-матриця АТ КБ «ПриватБанк»

	Opportunities	Threats
Strengths	SO-стратегія 1. Зростання участі на ринку банківських послуг. 2. Привернення уваги клієнтів. 3. Розширення онлайн послуг. 4. Розширення масштабів співпраці з корпоративними клієнтами. 5. Впровадження інноваційних рішень.	ST-стратегія 1. Утримання клієнтів від переходу до конкурентів. 2. Використання основних переваг по відношенню до конкурентів. 3. Зменшення ризиків від операцій шляхом використання широкої інформаційної бази по клієнтах.
Weaknesses	WO-стратегія 1. Підвищення активності відділу маркетингу з потенційними клієнтами. 2. Зниження відсотків по кредиту шляхом зниження вартості ресурсів. 3. Зменшення вимог до, працівників, в операційно-касовій роботі.	WT-стратегія 1. Покращення системи управління, з одночасним збереженням можливості зниження ризиків. 2. Привернення професійних кадрів шляхом підвищення зарплати та покращення соціального забезпечення.

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Поле ST зосереджене на використанні сильних сторін для протидії зовнішнім загрозам. АТ КБ «ПриватБанк» має досить потужну команду кваліфікованих професіоналів, поряд із тим їх знання потребують постійного оновлення. Отже, навчання співробітників стає життєво важливим для покращення процесу обслуговування клієнтів і вирішення нових завдань з продажу банківських продуктів. Крім того, має місце ймовірність зниження економічної активності клієнтів банку, що ставить за необхідність реалізацію ініціатив для стимулювання економічного зростання, як-от оптимізація системи повернення готівки.

Поле WO передбачає за необхідність усунення недоліків банківської установи за рахунок потенційних можливостей, які надає зовнішнє середовище. Для цього вкрай необхідно оптимізувати нематеріальну систему мотивації та організувати корпоративні заходи. Надмірні витрати, пов'язані із залученням ресурсів для іпотечного кредитування, свідчать про хибний підхід до сегментації та позиціонування цієї послуги. Отже, доцільно здійснити репозиціонування та ресегментацію на ринку.

Поле WT бере за основу необхідність розробки комплексного підходу до вирішення та пом'якшення будь-яких потенційних загроз і недоліків, з якими може зіткнутися організація. Навіть якщо установа може бути великою за масштабом,

неможливо повністю захистити її від зовнішніх загроз. Таким чином, особливо під час воєнного стану в країні, стає обов'язковим сформулювати чітко визначений план і систематичний підхід до репозиціонування, реструктуризації, переоцінки персоналу, перегляду пропозицій продуктів і цінових стратегій у разі погіршення економічної ситуації або настання гіперкриз.

Таким чином, здійснивши аналіз діяльності АТ КБ «Приватбанк», стає очевидним, що досліджувана банківська установа є успішним лідером на банківському ринку. Поряд із тим, як засвідчив аналіз, банківській установі варто зосередитися на розвитку ринку, використовуючи свої переваги та одночасно усуваючи та покращуючи свої слабкі сторони.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентоспроможності АТ КБ «Приватбанк»

В умовах турбулентності економічного та політичного середовища України, банківський сектор є важливою опорою фінансової системи країни. На початку 2023 року українська банківська галузь зазнає значних змін і стикається з різними викликами, які безпосередньо впливають на її конкурентоспроможність.

Реалізація реформ попередніх років призвела до більш стабільної та прозорої банківської системи в Україні. Було досягнуто значних успіхів у скороченні неплатоспроможних банків і посиленні нагляду у фінансовому секторі. Ключовою віхою на цьому шляху стала націоналізація досліджуваної банківської установи АТ КБ «Приватбанк» в грудні 2016 року, яка фактично врятувала його від фінансової кризи та поставила нові орієнтири для корпоративного управління [1].

Незважаючи на те, що українська банківська галузь стикається з деякими перешкодами та невизначеністю, існують також виклики та ризики, з якими доводиться боротися. Фінансова система страждає від браку довіри та значної кількості непрацюючих кредитів, що залишається постійною проблемою. Крім того, банкам доводиться переживати зміни в нормативних актах і нестабільність політичного середовища, обидва з яких мали потенціал вплинути на їхні операції та загальну конкурентоспроможність.

Для оцінки успішності та стабільності АТ КБ «ПриватБанк» на ринку важливо вивчити та здійснити аналіз впливу зовнішніх факторів та його конкурентоспроможності. Цей аналіз дасть змогу зрозуміти ключові елементи, зокрема економічний клімат, політичні та регуляторні впливи, соціально-культурні тенденції, технологічний прогрес і конкурентне середовище на банківському ринку України.

Здійснюючи аналіз зовнішнього середовища, доцільно визначити сильні та слабкі сторони АТ КБ «ПриватБанк» та, в результаті, запропонувати дієві пропозиції щодо перспектив розвитку та підвищення конкурентоспроможності в турбулентному середовищі. Стратегічне планування та прийняття управлінських рішень значною мірою залежать від всебічної оцінки конкурентної позиції АТ КБ «ПриватБанк» та ретельного вивчення середовища його функціонування.

Для вивчення факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність АТ КБ «ПриватБанк» доцільним є застосування методу PEST-аналізу (табл. 2.5).

Основним політичним чинником, який суттєво впливає на діяльність банку, є нестабільний політичний клімат. Щоб вирішити цю проблему, банк вжив таких профілактичних заходів, як забезпечення безпеки своїх приміщень для обслуговування клієнтів і впровадження послуг онлайн-банкінгу та телефонного банкінгу. Крім того, банк визнає, що зміна уряду також може мати суттєвий вплив на його діяльність, наголошуючи на важливості збереження аполітичної позиції.

Серед економічних факторів найбільш вагомим є загострення економічної кризи, яка безпосередньо впливає на залучення споживачів до господарської діяльності, пов'язаної з банківськими послугами. З метою пом'якшення негативних наслідків кризи доцільно запровадити цілеспрямований курс дій, у тому числі переглянути тарифи на банківські послуги для забезпечення доступності для широкого кола споживачів.

Визнаючи важливість надання криптовалюти правового статусу, очікується, що незабаром криптовалюта буде офіційно визнана чинною формою платежу в Україні. Для сприяння цьому досліджувана банківська установа розробляє програмне забезпечення для свого додатку «Приват24», яке дозволить споживачам

зручно купувати та здійснювати платежі за допомогою вищезазначених цифрових валют.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

№	Фактор	Важливість події	Оцінка впливу	Результат впливу
Політичні фактори				
1	Нестабільна політична ситуація	0,45	5	2,25
2	Зміни геополітичного характеру	0,15	3	0,45
3	Зміна уряду в країні	0,20	3	0,6
4	Денаціоналізація банку	0,20	3	0,6
	Сума	1	х	3,9
Економічні фактори				
1	Зниження економічної активності споживачів	0,25	4	1
2	Внесення змін у процентні ставки Національним банком	0,20	3	0,6
3	Загострення економічної кризи	0,35	5	1,75
4	Присвоєння криптовалюти законного статусу	0,20	3	0,6
	Сума	1	х	3,95
Соціально-культурні фактори				
1	Зниження рівня довіри клієнтів банку	0,28	4	1,12
2	Вдосконалення економічної грамотності клієнтами банку	0,23	4	0,92
3	Підвищення соціально-культурного рівня клієнтів	0,22	3	0,66
4	Зростання потреби в клієнтоорієнтовному підході до споживачів послуг/продуктів банку	0,27	4	1,08
	Сума	1	х	3,78
Технологічні фактори				
1	Підвищення діджиталізації послуг банківської установи	0,26	4	1,04
2	Розробка інноваційних способів оплати	0,24	4	0,96
3	Поява нових способів захисту персональних даних клієнтів банку	0,27	3	0,81
4	Застосування андроїдів для обслуговування клієнтів	0,23	4	0,92
	Сума	1	х	3,75

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Втрата довіри клієнтів до банку виділяється як найвпливовіший соціокультурний фактор, що призводить до згубного впливу та ослаблення репутації банку. Щоб запобігти подібним випадкам, необхідно дотримуватися політики прозорості та пріоритетності потреб клієнтів, що досліджуваний АТ КБ «ПриватБанк» вже запровадив.

Зростання цифрової трансформації банківських послуг є найбільш впливовим технологічним фактором. Для подальшого вдосконалення та

розширення можливостей «Приват24» доцільним виступає постійне його вдосконалення, прикладом виступає розробка нових заходів із захисту персональних даних банківських клієнтів, що заслуговує на визнання, оскільки характеризується виключно позитивними наслідками. З впровадженням цих заходів довіра до банку, безсумнівно, зростатиме.

Таким чином, вищезазначені рекомендації дадуть змогу пом'якшити несприятливий вплив ключових факторів, використовуючи потенційні можливості для уникнення несприятливих результатів.

Таблиця 2.6

Оцінка загроз методом нечітких множин

Показник	Змінні	Кількісна оцінка	Значущість змінної
Мегарівень (S1)			
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	X1	0,66	0,35
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	X2	0,58	0,33
Рівень відповідності міжнародним стандартам	X3	0,63	0,32
Макрорівень (S2)			
Рівень інфляції та процентних ставок	X4	0,71	0,13
Рівень податкових ставок	X5	0,62	0,13
Розвиток військових дій в країні	X6	0,83	0,15
Курси основних валют	X7	0,72	0,12
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	X8	0,62	0,10
Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	X9	0,61	0,11
Ефективність законодавства	X10	0,55	0,09
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	X11	0,48	0,08
Доступ до новітніх технологій	X12	0,49	0,08
Мезорівень (S3)			
Рівень розвитку інфраструктури	X13	0,55	0,40
Рівень відповідності екологічним умовам	X14	0,60	0,35
Доступність ресурсів	X15	0,60	0,25
Мікрорівень (S4)			
Рівень платоспроможності клієнтів	X16	0,54	0,30
Рівень конкуренції продукції	X17	0,62	0,30
Рівень розвитку партнерських відносин	X18	0,71	0,25
Рівень якості роботи постачальників	X19	0,49	0,15

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Поряд із тим, для проведення більш комплексного дослідження зовнішнього середовища, доречно здійснити оцінку потенційних ризиків шляхом застосування методу нечітких множин, що дозволяє чітко зрозуміти, які елементи та фактори

середовища становлять найбільшу загрозу для досліджуваної банківської установи (табл. 2.6).

Щоб повністю оцінити вплив факторів різного рівня на стан функціонування банківської установи, важливо ретельно проаналізувати та оцінити кожен із них (табл. 2.7 – табл. 2.10).

Таблиця 2.7

Аналіз факторів мегарівня

Шифр змінної	Значущість змінної	Функції приналежні для значень лінгвістичної змінної S1				
		Низький рівень	Нижче середнього	Середній рівень	Вище середнього	Високий рівень
X1 (0,66)	0,35	0	0	0	1	0
X2 (0,58)	0,33	0	0	0,7	0,3	0
X3 (0,63)	0,32	0	0	0,2	0,8	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Результуюче рівняння		$S1 = 0,35*(1*0,7)+0,33*(0,7*0,5+0,3*0,7)+0,32*(0,2*0,5+0,8*0,7) = 0,25+0,18+0,21 = 0,64 - Z3, Z4$				
μ3			$=10*(0,65-0,64) = 0,1$ або 10%			
μ4				$=1 - 0,1 = 0,9$ або 90%		

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Розрахувавши зважену суму наведених значень, можна визначити, що середній рівень загроз для Z3 і Z4 вище середнього із загальною сумою 0,64.

Обчисливши різницю між 0,65 і 0,64, помноживши її на 10 і віднявши від 1, маємо, що μ3 дорівнює 0,1 або 10%. Подібним чином, віднімаючи 0,1 від 1, знаходимо, що μ4 дорівнює 0,9 або 90%, що відображено у вигляді табл. 2.7.

Рівняння S2 обчислює суму різних продуктів, кожен з яких помножено на відповідні ймовірності, у результаті чого отримується значення, яке представляє сукупний результат цих обчислень. Рівняння складається із серії обчислень, що включають різні відсотки та ймовірності, що призводить до остаточного значення, яке визначається заданими коефіцієнтами та їхніми відповідними обчисленнями.

Рівень загрози вище середнього Z4 вказується розрахунком, що відповідає значенню 0,65 (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз факторів макрорівня

Шифр змінної	Значущість змінної	Функції приналежні для значень лінгвістичної змінної S2				
		Низький рівень	Нижче середнього	Середній рівень	Вище середнього	Високий рівень
X4 (0,71)	0,13	0	0	0	1	0
X5 (0,62)	0,13	0	0	0,3	0,7	0
X6 (0,83)	0,15	0	0	0	0,2	0,8
X7 (0,72)	0,12	0	0	0	1	0
X8 (0,62)	0,10	0	0	0,3	0,7	0
X9 (0,61)	0,11	0	0	0,4	0,6	0
X10 (0,55)	0,09	0	0	1	0	0
X11 (0,48)	0,08	0	0	1	0	0
X12 (0,49)	0,08	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Результуюче рівняння		$S2 = 0,13 \cdot (1 \cdot 0,7) + 0,13 \cdot (0,3 \cdot 0,5 + 0,7 \cdot 0,7) + 0,15 \cdot (0,2 \cdot 0,7 + 0,8 \cdot 0,9) + 0,12 \cdot (1 \cdot 0,7) + 0,10 \cdot (0,3 \cdot 0,5 + 0,7 \cdot 0,7) + 0,11 \cdot (0,4 \cdot 0,5 + 0,6 \cdot 0,7) + 0,09 \cdot (1 \cdot 0,5) + 0,08 \cdot (1 \cdot 0,5) + 0,08 \cdot (1 \cdot 0,5) = 0,1 + 0,08 + 0,13 + 0,08 + 0,06 + 0,07 + 0,05 + 0,04 + 0,04 = 0,65 - Z4$				

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Розрахунок для S3 включає множення різних значень і їх підсумовування, в результаті чого кінцеве значення становить 0,56, що відповідає середньому рівню загрози для показників Z3 і Z4 (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз факторів мезорівня

Шифр змінної	Значущість змінної	Функції приналежні для значень лінгвістичної змінної S3				
		Низький рівень	Нижче середнього	Середній рівень	Вище середнього	Високий рівень
X13 (0,55)	0,40	0	0	1	0	0
X14 (0,60)	0,35	0	0	0,5	0,5	0
X15 (0,60)	0,25	0	0	0,5	0,5	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Результуюче рівняння		$S3 = 0,40 \cdot (1 \cdot 0,5) + 0,35 \cdot (0,5 \cdot 0,5 + 0,5 \cdot 0,7) + 0,25 \cdot (0,5 \cdot 0,5 + 0,5 \cdot 0,7) = 0,2 + 0,21 + 0,15 = 0,56 - Z3, Z4$				
μ3			$= 10 \cdot (0,65 - 0,56) = 0,9$ або 90%			
μ4				$= 1 - 0,9 = 0,1$ або 10%		

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Розраховане значення μ3 становить 0,9 або 90%, яке виходить з рівняння, помноженого значення коефіцієнта 10 на різницю між 0,65 і 0,56.

Подібним чином, значення μ_4 визначається як 0,1 або 10% шляхом віднімання 0,9 від 1.

Рівняння S4 представляє обчислення різних ймовірностей, включаючи добуток 0,30, помножений на суму 1, помножену на 0,5, і добуток 0,30, помножений на суму 0,3, помножену на 0,5, додану до 0,7, помножену на 0,7, а також добуток 0,25, помножений на суму 1, помножену на 0,7, і, нарешті, добуток 0,15, помножений на суму 1, помножену на 0,5.

Сукупний рівень загрози (Z3 і Z4) дорівнює сумі 0,15, 0,19, 0,18 і 0,08, що в результаті становить 0,6 і становить значенню вище середнього (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз факторів мікрорівня

Шифр змінної	Значущість змінної	Функції приналежності для значень лінгвістичної змінної S4				
		Низький рівень	Ниже середнього	Середній рівень	Вище середнього	Високий рівень
X16 (0,54)	0,30	0	0	1	0	0
X17 (0,62)	0,30	0	0	0,3	0,7	0
X18 (0,71)	0,25	0	0	0	1	0
X19 (0,49)	0,15	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Результуюче рівняння		$S4 = 0,30*(1*0,5) + 0,30*(0,3*0,5 + 0,7 * 0,7) + 0,25*(1*0,7) + 0,15*(1*0,5) = 0,15+0,19+0,18+0,08 = 0,6 - Z3, Z4$				
μ_3			$= 10*(0,65-0,6) = 0,5$ або 50%			
μ_4				$= 1-0,5 = 0,5$ або 50%		

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Значення μ_3 отримується шляхом множення 10 на різницю між 0,65 і 0,6, в результаті чого виходить 0,5 або 50%. Подібним чином μ_4 обчислюється шляхом віднімання 0,5 від 1, у результаті чого отримується 0,5 або 50%.

Значення S5 можна обчислити, помноживши різні дроби та додавши їх разом, включаючи 0,25, помножене на суму (0,1, помножене на 0,5) і (0,9, помножене на 0,7), плюс 0,25 (1, помножене на 0,7), плюс 0,14, помножене на сума (0,9 помножити на 0,5) і (0,1 помножити на 0,7).

Середній рівень загроз, позначений як Z3 і Z4, вище середнього і становить 0,64, який розраховується шляхом множення 0,36 на суму 0,5, помножену на 0,5, 0,5, помножену на 0,7, і 0,17, додану до 0,18, 0,07 і 0,22 (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз загального рівня загроз

Шифр змінної	Значущість змінної	Функції приналежні для значень лінгвістичної змінної S5				
		Низький рівень	Нижче середнього	Середній рівень	Вище середнього	Високий рівень
S1 (0,64)	0,25	0	0	0,1	0,9	0
S2 (0,65)	0,25	0	0	0	1	0
S3 (0,56)	0,14	0	0	0,9	0,1	0
S4 (0,6)	0,36	0	0	0,5	0,5	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Результуюче рівняння		$S5 = 0,25 * (0,1 * 0,5 + 0,9 * 0,7) + 0,25 * (1 * 0,7) + 0,14 * (0,9 * 0,5 + 0,1 * 0,7) + 0,36 * (0,5 * 0,5 + 0,5 * 0,7) = 0,17 + 0,18 + 0,07 + 0,22 = 0,64 - Z3, Z4$				
μ3			$= 10 * (0,65 - 0,64) = 0,1$ або 90%			
μ4				$= 1 - 0,1 = 0,9$ або 90%		

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Значення μ3 обчислюється як 10-кратна різниця між 0,65 і 0,64, що дає 0,1 або 90%. Подібним чином μ4 отримується шляхом віднімання 0,1 від 1, що дає 0,9 або 90%.

Таким чином, оцінка показала, що ступінь загроз, з якими стикається АТ КБ «ПриватБанк», перевищує середній рівень на 90%, наголошуючи на необхідності пом'якшення тих загроз, які можуть вплинути на банк, до середнього або нижче середнього рівня.

Для того, щоб процвітати на конкурентному ринку, досліджуваній банківській установі варто постійно збільшувати свою здатність ефективно розпізнавати існуючих і потенційних конкурентів, оцінювати стратегії, сильні та слабкі сторони, а також здійснювати ініціативи та політику, спрямовану на встановлення конкурентної переваги.

У сучасному бізнес-середовищі вкрай важливо визнати, що жодна установа не може процвітати ізольовано, оскільки конкурентне ринкове середовище здійснює безпосередній вплив. Отже, стає очевидним необхідність визначення

ключових конкурентів, власних інтересів у регіоні та унікальних можливостей задля досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Банківський ринок відіграє вирішальну та постійно мінливу роль у світовій фінансовій системі, виступаючи основним посередником, який задовольняє фінансові потреби як реального сектора економіки, так і населення нашої країни.

Крім АТ КБ «ПриватБанк», в Україні є ще кілька банківських установ, які пропонують подібні послуги. Серед найбільш значущих конкурентів досліджуваної банківської установи слід виокремити АТ «Райффайзен Банк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АТ «Укргазбанк», АТ «ПУМБ», АТ «Сенс Банк» та інші.

З метою оцінки стратегічної позиції АТ КБ «ПриватБанк» на банківському ринку, слід провести якісний аналіз конкурентного середовища за допомогою відомої моделі п'яти сил конкуренції М. Портера (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка ступеня впливу конкурентних сил на розвиток АТ КБ «ПриватБанк»

Вид сили	Ступінь впливу				
	дуже слабкий	слабкий	нейтральний	сильний	дуже сильний
Галузеві конкуренти		*			
Потенційні конкуренти		*			
Вплив постачальників			*		
Вплив споживачів		*			
Вплив товарів-замінників	*				

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

З табл. 2.12 спостерігаємо, що для АТ КБ «Приватбанк» характерними є наступні особливості:

1. Рівень конкуренції для АТ КБ «ПриватБанк» залишається низьким, незважаючи на наявність таких комерційних банків, як АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АТ «Райффайзен Банк» та інші, які пропонують подібні банківські послуги. Це пов'язано з тим, що держава володіє 100% акцій досліджуваної нами банківської установи, забезпечуючи фінансову стабільність банку та гарантуючи повернення заощаджень у разі будь-яких непередбачуваних

подій. Таким чином, як засвідчив аналіз, загроза зростання внутрішньогалузевої конкуренції є досить незначною, а тому не має суттєвого впливу на діяльність досліджуваної установи.

2. Можливість появи нових конкурентів становить мінімальну загрозу на ринку банківських послуг через значні початкові інвестиції та ліцензійні вимоги, які є перешкодою для входу.

3. Викликає занепокоєння можливість посилення домінування постачальників на ринку. Постачальники депозитних послуг не мають істотного контролю над ринком, оскільки вони переважно надають подібні типи депозитів, такі як строкові та поточні.

4. Зростання впливу споживачів становить потенційну загрозу для банківської галузі. Активно користуються банківськими послугами як фізичні, так і юридичні особи: акціонери, вкладники, позичальники, векселетримачі. АТ КБ «ПриватБанк» має значну клієнтську базу в різних сегментах і регіонах країни. Важливо визнати, що наразі вплив споживачів на банк залишається мінімальним через зобов'язання банку надавати виняткові послуги та задовольняти потреби клієнтів за високими стандартами якості.

5. Існує загроза появи альтернативних продуктів або послуг. АТ КБ «ПриватБанк» пропонує своїм клієнтам зручність відкривати депозити онлайн через інтернет-банкінг «Приват24» з будь-якої точки світу або в будь-якому відділенні в межах України, а також дозволяє розірвати депозити без втрати відсотків. Такий широкий спектр послуг мінімізує ризик того, що товари чи послуги-замінники стануть альтернативою АТ КБ «ПриватБанк».

Для оцінки конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» вкрай важливо оцінити загальну привабливість галузі (табл. 2.13).

Для проведення такої оцінки, вважаємо за доцільне, застосувати шкалу критеріїв, де бали 1-4 означають слабку привабливість, 5-7 – середню привабливість, 8-10 – високу [37].

Таким чином, з огляду на результати аналізу, можна вважати, що банківський сектор є досить привабливим з огляду на отриманий підсумковий бал, який становить вище середнього, а саме - 8,22.

Таблиця 2.13

Оцінка привабливості галузі банківських послуг

№	Фактори	Питома вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	Розмір ринку	0,1	8	0,8
2	Значення послуг для суспільства	0,13	8	1,04
3	Прогнозований темп зростання ринку	0,17	9	1,53
4	Рівень конкуренції	0,25	10	2,5
5	Вплив середовища	0,05	9	0,45
6	Етап життєвого циклу галузі	0,15	6	0,9
7	Прогнозна прибутковість	0,1	7	0,7
8	Значущість послуг	0,05	6	0,3
	Разом:	1	x	8,22

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Далі, вважаємо за доцільне, провести оцінку конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк» по відношенню до його основних конкурентів, а саме: АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «Укрексімбанк» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк»

Фактори конкурентоспроможності	Вага фактора	АТ КБ «ПриватБанк»	Конкуренти		
			АТ «Ощад банк»	АТ «Райффайзен Банк»	АТ «Укрексім банк»
Вартість кредитних і депозитних ресурсів	0,2	8,1	7,2	7,9	7,2
Рівень банківського сервісу	0,2	8,9	6,8	8,1	7
Задоволення вимог клієнтів	0,13	8,8	8	7,8	7,8
Хороший імідж	0,15	9	7	8	6,9
Реклама	0,15	9	7,1	7,7	7
Розташування філій	0,05	8,2	6,9	8,2	8
Реакція на зміну ринкових умов	0,12	8	6	8,3	7,1
Зважена оцінка	1	8,63	7,01	8	7,18

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

З табл. 2.14 видно, що найбільш конкурентоспроможною банківською установою є АТ КБ «ПриватБанк», який має рейтингову оцінку в 8,63 бали. Так само АТ «Райффайзен Банк» також демонструє високий рівень конкурентоспроможності, отримавши оцінку 8 балів. З іншого боку, АТ «Укрексімбанк» та АТ «Ощадбанк» отримали рейтинги 7,18 та 7,01 відповідно, що свідчить про більш помірний рівень конкурентоспроможності цих установ на банківському ринку.

На рис. 2.2 представлена матриця McKinsey для підприємств банківських послуг, яка оцінює привабливість і конкурентоспроможність вищевказаних установ вітчизняного ринку банківських послуг.

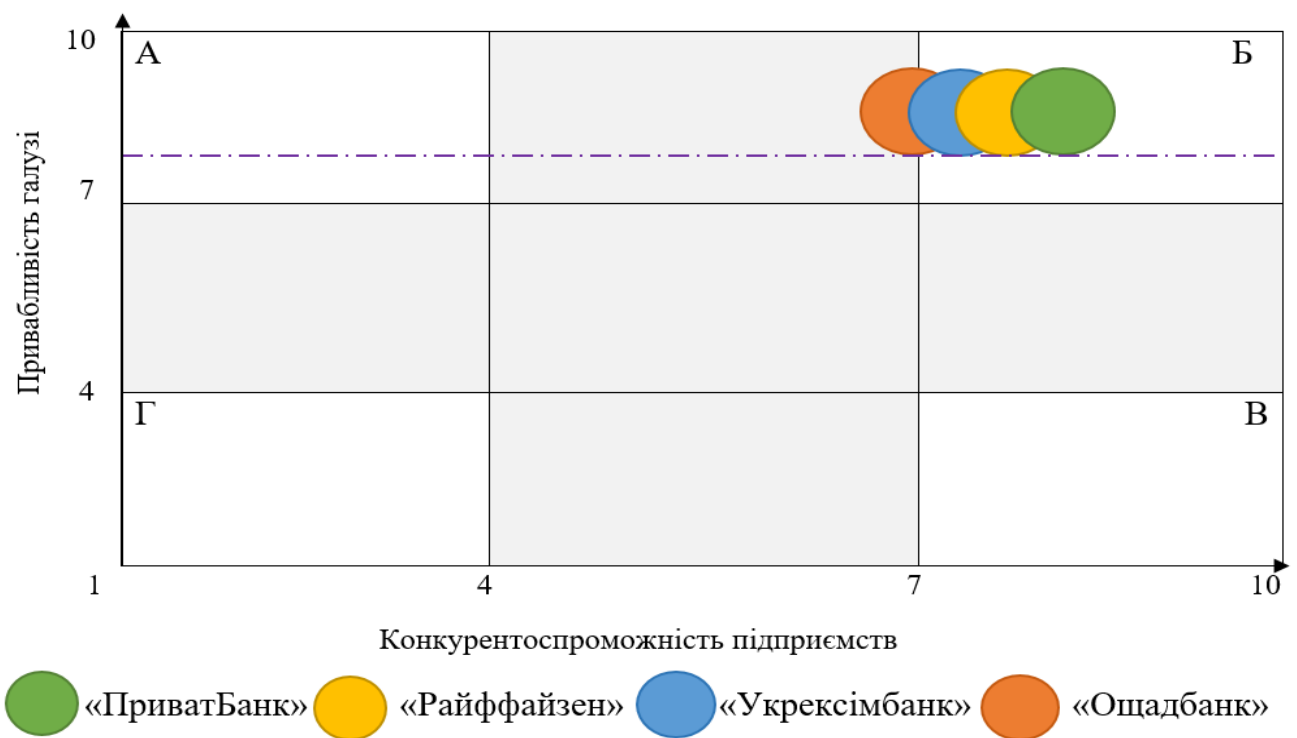


Рис. 2.2. Матриця McKinsey «привабливість-конкурентоспроможність»

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

З рис. 2.2 видно, що АТ КБ «ПриватБанк» займає площу «Б», яка вважається вигідною для ведення бізнесу. Стратегія банку зосереджена на агресивному розширенні, яка включає інвестиції та оптимізацію операцій. Так само АТ «Райффайзен Банк» і АТ «Укрексімбанк» знаходяться в цьому вигідному становищі. З іншого боку, АТ «Ощадбанк» позиціонується в проміжному квадраті, що відповідає середньому рівню привабливості галузі для ведення бізнесу.

Таким чином, можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» має значну конкурентоспроможність на ринку та є привабливим для споживачів. Стратегія досліджуваної банківської установи виділяється як її основна конкурентна перевага. Проте варто визнати, що діяльність банку, як і його стратегія, не є бездоганними. Тому вкрай важливо зосередитися на покращенні ефективності банківської діяльності АТ КБ «Приватбанк» та вирішенні потенційних проблем і перешкод, які можуть виникнути під час процесу впровадження його стратегії.

2.3. Оцінка особливостей корпоративної культури АТ КБ «Приватбанк»

Останнім часом значення корпоративної культури для досягнення успіху в бізнесі різко зросло. Це стосується всіх секторів економіки, банківська галузь не є виключенням. Фінансові установи в умовах гострої конкуренції змушені постійно розвиватися та покращувати свою діяльність, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку.

З моменту заснування АТ КБ «ПриватБанк» його корпоративна культура пройшла історичний шлях, формуючи власні цінності та норми поведінки. У перші роки засновники досліджуваної банківської установи розвивали особливу культуру, засновану на відносинах з клієнтами, довірі та прозорості. Зараз банк дотримується та розширює ці принципи, забезпечуючи незмінну привабливість і надійність для своїх клієнтів.

Основою корпоративної культури банківської установи виступає «Кодекс корпоративної етики», набір інструкцій, які регулюють поведінку та практику банку, як всередині, так і ззовні. Ці правила, викладені в Кодексі, призначені для дотримання правових вимог і сприяння досконалості етики в усіх сферах діяльності банківської установи [13].

Корпоративна культура банківської установи тісно переплетена з її зв'язком як із внутрішнім, так і із зовнішнім середовищем, оскільки успіх поточної діяльності банківської установи та майбутні перспективи значною мірою залежать від розвитку цих відносин (табл. 2.15) [13].

Таблиця 2.15

Взаємовідносини АТ КБ «ПриватБанк» із зовнішнім і внутрішнім середовищем

1	2
Взаємовідносини з клієнтами	Головна цінність Банку – Клієнт. Результати діяльності Банку залежать від максимального задоволення запитів клієнтів. «ПриватБанк» прагне до найвищих стандартів обслуговування клієнтів, захищає інтереси кожного з них. Компанія намагається встановити довгострокові взаємини з клієнтами, шляхом надання найкращих послуг та продуктів.
Взаємовідносини з персоналом:	Персонал є ключем до успішної діяльності «ПриватБанку». Банк цінує своїх працівників, створює умови, при яких кожен з них може повністю реалізувати свій професійний потенціал. Банк поважає людську гідність і особистість та надає великого значення атмосфері довіри і співробітництва.
Взаємовідносини керівників і підлеглих	Керівник підтримує і заохочує ініціативність і винахідливість при виконанні звичайних функцій і обов'язків, а також і під час вирішення нестандартних завдань. Працівник Банку повинен працювати чесно і сумлінно, виконувати свої посадові обов'язки, нести відповідальність за результати своєї роботи, дотримуватися трудової дисципліни та правил корпоративної поведінки, своєчасно і точно виконувати розпорядження безпосереднього керівника, використовувати робочий час для продуктивної роботи, утримуватися від дій, які заважають іншим працівникам працювати.
Взаємовідносини з постачальниками	«ПриватБанк» залишає за собою право не співпрацювати з Постачальниками, які порушують вимоги законодавства України та країн, у яких Банк веде діяльність, у тому числі, але не обмежуючись, щодо забезпечення прав працівників, охорони праці та дотримання техніки безпеки, захисту навколишнього середовища, а також Постачальниками, які не поділяють цінності й принципи, правила етики та ділової поведінки ПриватБанку, викладені у Кодексі.
Взаємовідносини з Акціонером:	«ПриватБанк» проводить прозору політику і суворо дотримується принципів корпоративного управління: поважає і забезпечує права акціонера, неухильно дотримується його інтересів, проводить активну комунікаційну політику, підвищує доступність інформації шляхом покращення якості звітності та обліку.
Взаємовідносини з державними органами	Банк дотримується принципу нейтральності щодо політичних партій і об'єднань і здійснює свою діяльність в інтересах вкладників, кредиторів і Акціонера. Працівники банку повинні вести справи з державними органами без особистої зацікавленості, не вдаючись до неправомірних способів здійснення впливу на прийняття рішень.

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «ПриватБанк» підтримує відкриту та динамічну корпоративну культуру, яка культивує внутрішню атмосферу, яка сприяє зростанню та досягненню виняткових результатів. Важливими аспектами корпоративної культури досліджуваного банку є:

1. Банк активно сприяє ініціативі, креативності та інноваційному мисленню співробітників, заохочуючи їх висувати свої ідеї та пропозиції. Ці внески співробітників ретельно розглядаються з метою впровадження нових підходів і розробки проектів.

2. Ефективна комунікація та розвиток відкритого діалогу є ключовими пріоритетами АТ КБ «ПриватБанк», сприяючи прозорості та взаєморозумінню, банківська установа прагне зміцнити канали зв'язку та розвивати довірчі стосунки між співробітниками та керівництвом.

3. АТ КБ «ПриватБанку» приділяє велику увагу професіоналізму, самодисципліні та високому почуттю відповідальності за досягнення відмінних результатів у своїх починаннях.

4. АТ КБ «ПриватБанку» приділяє велике значення розвитку та навчанню талантів, активно інвестуючи в ріст своїх співробітників, пропонуючи широкий спектр навчальних програм і професійних можливостей, які сприяють підвищенню кваліфікації та просуванню по службі.

5. АТ КБ «ПриватБанку» надає велике значення сприянню різноманітності та інклюзії, гарантуючи, що всі люди мають рівні можливості для повної реалізації свого потенціалу. Організація визнає величезну цінність різних точок зору, походження та культурних атрибутів, які є безцінним активом для покращення загального середовища.

6. У АТ КБ «ПриватБанку» головним є командна робота та співпраця. Спільні зусилля здійснюються проектними групами та командами співробітників, які об'єднують зусилля та поєднують свій досвід і здібності для успішного досягнення спільних цілей.

7. Корпоративною гордістю АТ КБ «ПриватБанку» виступає створення культуру на робочому місці, яка сприятиме гордості працівників і почуттю

причетності. Визнання та відзначення досягнень співробітників є ключовим компонентом цього, як і просування позитивної та відданої трудової етики.

Корпоративна культура АТ КБ «ПриватБанку» побудована на цінностях, які сприяють внутрішній єдності, сприяють зростанню та ефективній комунікації, а також культивують прагнення до виняткових досягнень і соціальної відповідальності.

Роль елементів корпоративної культури є життєво важливою у формуванні організаційної ідентичності, залученні та утриманні кваліфікованих працівників, а також у забезпеченні стабільності та успішного досягнення цілей банківської установи.

Використання корпоративної культури вважається найбільш успішним методом управління в сучасній банківській системі. Цей комплексний підхід охоплює різні ключові елементи, які сприяють його ефективності. Ці елементи охоплюють ряд факторів, таких як усталені цінності, філософія бізнесу, стандарти управління, політика розвитку персоналу, кодекси поведінки, соціальні та моральні норми, протоколи спілкування, звичайні ритуали, стилістичні уподобання, традиції та інші невід'ємні компоненти.

Ключові елементи, що визначають корпоративну культуру АТ КБ «ПриватБанк» та проявляються в його операційній діяльності, представлені в табл. 2.16.

Аналізуючи елементи, подані в табл. 2.16, можна відзначити, що АТ КБ «ПриватБанк» демонструє послідовну та непохитну корпоративну культуру. Банк активно сприяє покращенню суспільства, приділяє значну увагу підтримці своєї репутації та намагається сприяти гармонійним стосункам у своїй команді, періодично переглядаючи Кодекс етики з урахуванням сучасних викликів.

Формування сильної корпоративної культури в АТ КБ «ПриватБанку» дало позитивні результати, в тому числі підвищення рівня задоволеності співробітників. Досліджувана банківська установа прагне створити робочу атмосферу, яка цінує значущість кожної людини та заохочує професійний ріст. В результаті

підвищується мотивація та продуктивність співробітників, а ймовірність плинності кадрів зводиться до мінімуму.

Таблиця 2.16

Характеристика елементів корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк»

Елементи корпоративної культури	Присутність	Характеристика
Філософія бізнесу, сформовані цінності	+	Основні цінності банку це - чесність у взаємовідносинах з клієнтами, акціонером, державними органами та персоналом, якість послуг, професіоналізм, безпека, ефективність.
Соціальна відповідальність	+	В банку 4% працівників складають особи з інвалідністю. Крім того, банк впровадив повністю електронний документообіг, що дозволяє мінімізувати використання паперу та сприяє екологічності й сталому розвитку. Організація також активно залучає співробітників до суботників, що сприяє формуванню командного духу та взаємодії в колективі. Банк систематично надає допомогу дитячим будинкам, школам-інтернатам, дітям, що страждають на онкологічні захворювання, а також підтримує українську армію.
Корпоративна атрибутика		
Логотип	+	Створені унікальні логотипи для додатка «Приват24» та дизайн банківських карток.
Оформлення архітектурних споруд та внутрішнього інтер'єру	+	У всіх відділеннях банку присутні єдиний стиль та дизайн, що формує впізнаваність підприємства.
Фірмовий стиль	+	Усі працівники мають однаковий спеціальний одяг.
Затверджені етичні норми управління та поведінки		
Кодекс поведінки (еттики)	+	Визначає моральні принципи роботи та комунікації в колективі корпорації.
Регламент поведінки всередині організації	-	Відсутні окремі внутрішні правила поведінки – їх визначає етичний кодекс компанії.
Тип організаційної структури	+	Банк працює за централізованою ієрархічною системою управління, де всі відділи підпорядковані та знаходяться під контролем дирекції.
Підхід до комунікації в організації	+	Взаємодія між підрозділами компанії відбувається через ієрархічну структуру управління.
Традиції, обряди та заходи що складають культурний контекст	+	Щороку організовуються корпоративні заходи та таємний Санта для працівників.
Стимулювання співробітників	+	Винагорода за успішне наставництво, високі досягнення та пунктуальність протягом місяця.
Процес адаптації нових працівників	+	Встановлена практика наставництва та навчання, де новим співробітникам призначають досвідчених колег-менторів.

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Важливим аспектом корпоративної культури банківської установи є соціально-психологічний клімат колективу.

З метою здійснення оцінки соціально-психологічного клімату колективу було проведено відповідне опитування за допомогою анкетування. Учасників попросили оцінити, наскільки різні фактори узгоджуються з їхнім сприйняттям реальності, використовуючи певну шкалу. Висновки представлено у вигляді табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Результати дослідження соціально-психологічного клімату

Критерії оцінки	Кількість виборів					Середній бал
	1	2	3	4	5	
Бали						
Достойні умови праці	0	0	2	9	13	4,46
Рівень винагороди залежить від складності роботи	0	1	4	7	12	4,25
Кар'єрне зростання, можливість самореалізації	0	2	3	8	11	4,16
Поділ цінностей і принципів роботи, прийнятих в компанії	0	3	3	7	11	4,08
Заохочення до прояву ініціативності в роботі	0	2	3	9	10	4,13
В компанії часто проводяться різні свята та заходи для працівників	0	6	8	5	5	3,38
Колектив можна назвати згуртованим, товариським	0	4	7	7	6	3,63
Керівник користується реальним впливом на справи колективу	0	1	3	12	8	4,12

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Всього в опитуванні взяли участь 24 особи, які працюють у Центральному макрорегіональному управлінні АТ КБ «ПриватБанк», яке передбачало оцінку різних аспектів за п'ятибальною шкалою Лайкерта [40]:

- «1» - категорично не згоден;
- «2» - не згоден;
- «3» - складно дати остаточну відповідь;
- «4» - згоден із твердженням;
- «5» - повністю згоден.

За результатами опитування встановлено, що запропоновані критерії оцінки соціально-психологічного середовища колективу не повністю відповідають очікуванням респондентів. Організація корпоративних заходів та свят для

співробітників отримала найнижчу оцінку (3,38), що свідчить про необхідність вдосконалення. Крім того, опитування показало, що має місце недостатня згуртованість всередині команди, про що свідчить оцінка 3,63. Загальний аналіз факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат колективу досліджуваного регіонального відділення, подано на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Оцінка факторів соціально-психологічного клімату АТ КБ «ПриватБанку»

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Акцент банку на пріоритеті «гідних умов праці» набрав найбільше балів, що свідчить про щире турботу про благополуччя його співробітників. Крім того, рішення прив'язати винагороду до складності роботи було високо оцінено, що відображає справедливий підхід. Однак це також може свідчити про відсутність повної відданості банківській установі, оскільки співробітники можуть бути спокушені перейти до конкурента, який пропонує більшу винагороду. Оцінка показала, що керівництво АТ КБ «ПриватБанк» активно сприяє ініціативі на робочому місці та надає широкі можливості для кар'єрного зростання та особистої реалізації на високому рівні.

Отже, дослідження підкреслює важливість сприяння міцному почуттю довіри та співпраці між співробітниками, наголошуючи на важливості організації конкретних подій і свят для посилення згуртованості команди.

Для проведення комплексного дослідження та оцінки корпоративної культури Центрального макрорегіонального управління АТ КБ «ПриватБанк»,

вважаємо за доцільне, застосувати методику OCAI, розроблену К. Камероном та Р. Куїнном [15]. Даний метод спеціально розроблений для визначення конкретного типу корпоративної культури, присутньої в організації. Використовуючи методи якісної та кількісної оцінки, це дозволяє ретельно проаналізувати культуру банківської організації, забезпечуючи оптимальні результати.

Аналізуючи анкету, можна оцінити шість ключових параметрів, які визначають організаційну культуру досліджуваної установи: найважливіші характеристики установи, загальний стиль управління, управління колективом, згуртованість організації, аналіз стратегічних цілей і критеріїв успіху як на поточному, так і на прогнозованому рівнях.

Загалом в дослідженні корпоративної культури взяли участь 24 особи Центрального макрорегіонального управління АТ КБ «ПриватБанк».

Результати опитування наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Результати анкетування співробітників АТ КБ «ПриватБанк»

Тип культури	Поточний стан	Бажаний стан
Кланова	24,22	24,51
Адхократична	22,33	23,57
Ієрархічна	28,45	21,39
Ринкова	25,00	30,83

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Після отримання необхідних даних доречно здійснити інтерпретацію профілів культури шляхом визначення існуючого та бажаного профілю культури досліджуваної установи.

Аналізуючи результати, варто відзначити, що в досліджуваній банківській установі немає чіткої переважаючої культури. Цей висновок зроблено з того факту, що розрив між найвищими позиціями («С» і «D») становить лише 3,45, що є нижчим за істотний поріг у 10 балів. Це свідчить про недостатню силу корпоративної культури.

Параметр, який отримав найбільш вражаючу оцінку, а саме 29,3, був «D», що свідчить про наявність ієрархічної культури. В досліджуваній установі суворе

дотримання формалізму та процедур має перевагу, затьмарюючи унікальні здібності та таланти окремих працівників. Отже, це перешкоджає культивуванню та реалізації зовнішніх ідей всередині досліджуваної установи.

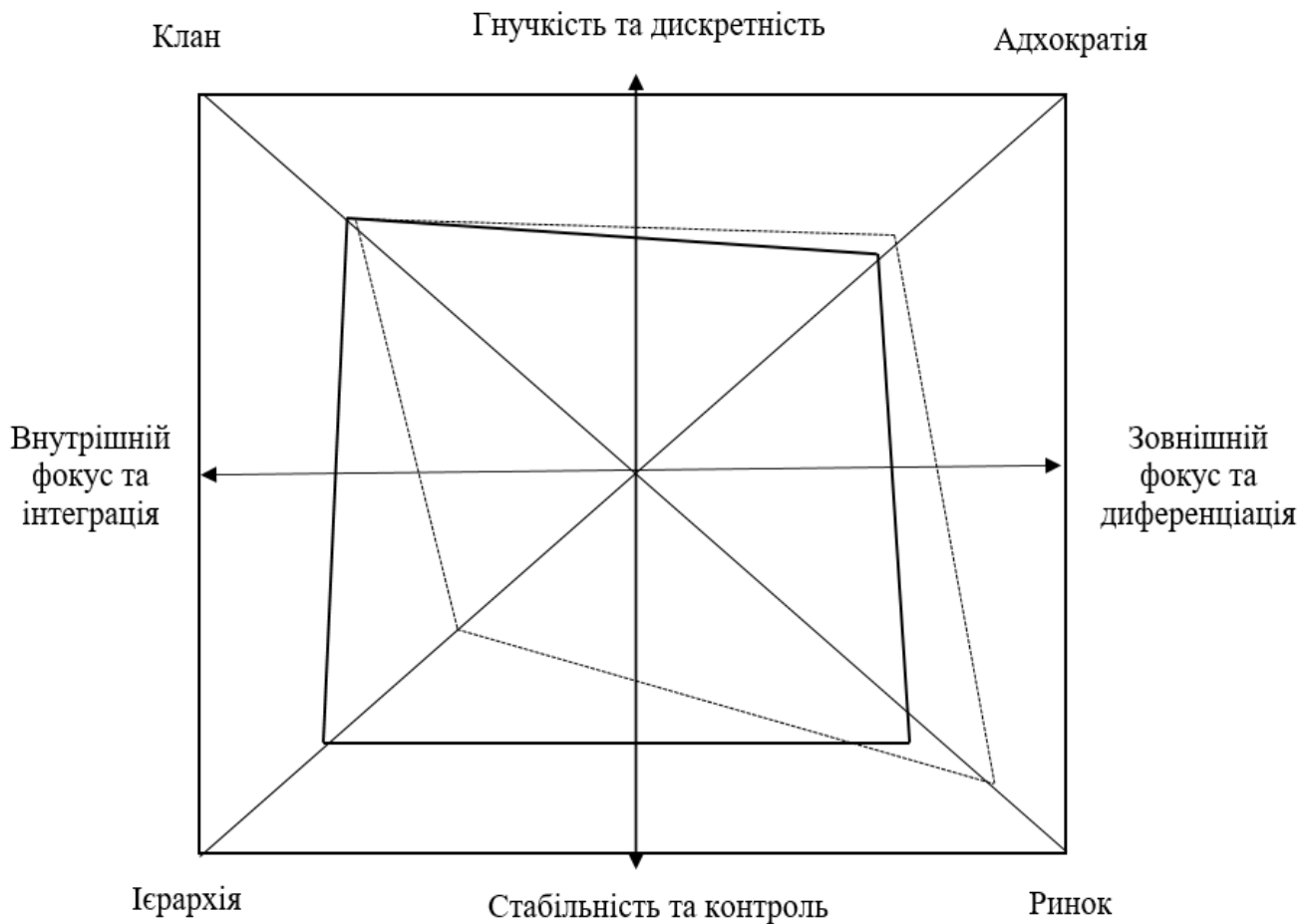


Рис. 2.4. - Профіль корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанку»

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Друге місце — це культура, орієнтована на ринок, яка приділяє значну увагу досягненню результатів, сприянню конкуренції та прищепленню бажання досягти успіху кожному співробітнику.

Третьою за значимістю в організації є культура клану. Ця культура характеризується міцною прихильністю до давніх традицій, високого рівня згуртованості команди та позитивного морального клімату. Крім того, командна робота високо цінується та підтримується в цьому типі культури. З іншого боку, найменш помітною культурою в АТ КБ «Приватбанк» є розроблена ринкова

культура, яка отримала 19,3. Існує помітна різниця в 5,7 між ринковою культурою та найближчим параметром «Д».

Аналізуючи профіль бажаної організаційної культури в АТ КБ «ПриватБанк», було встановлено, що респонденти вважають за потрібне посилити помітність ринкової культури (позначається як параметр «С») та, відповідно, визначити її як домінуючу, що прослідковується у зростанні балів з 25 до 30,83 або на 5,83 бали. З іншого боку, бали за кланову культуру (параметр «А») залишалися відносно стабільними, з невеликим зростанням з 24,22 до 24,51. Крім того, показники ієрархічної культури зазнали зниження на 7,06 пункту.

Отже, варто відзначити, що сучасній корпоративній культурі досліджуваного відділення АТ БК «ПриватБанк» не вистачає сили, оскільки їй бракує чіткого визначеного типу. Переважаючу культуру можна визначити як ієрархічну, що акцентує увагу на формалізмі та бюрократії. Однак ідеальною метою є перехід до культури, орієнтованої на ринок, яка вказує на прагнення працівників брати участь у конкуренції та прагнути до досягнення цілей у всіх аспектах бізнес-діяльності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ЯК ФАКТОРУ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Методичні засади покращення стану корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз корпоративної культури Центрального макрорегіонального управління АТ КБ «ПриватБанк» показує, що в кардинальних змінах культури немає потреби, оскільки місія та стратегія організації вже сформовані та є спільне бачення цілей організації команди, а також певні корпоративні цінності та стандарти. Проте аналіз виявив деякі сфери, які потребують покращення.

З метою поліпшення соціально-психологічної атмосфери співробітників банківської установи рекомендуються різноманітні заходи.

Корпоративні заходи є одним із найважливіших інструментів для розвитку навичок спілкування співробітників і є чудовим способом прищепити цінності банківської установи.

Співробітникам важливо серйозно та відповідально ставитися до своєї роботи, але якщо вони хочуть зберегти таку посаду тривалий час, їм необхідно робити регулярні і грамотно організовані перерви. Якщо співробітники можуть відпочити в невимушеній атмосфері, позбутися офіційного робочого ритму і працювати в команді, вони можуть поєднувати роботу і відпочинок і насолоджуватися невимушеним і щасливим спілкуванням.

Традиційно корпоративні вечірки діляться на два типи [44]:

1. Метою розважальних заходів є, перш за все, відволікти колектив від роботи, завдань і проблем установ, а також зменшити психологічне напруження.

2. Корпоративна діяльність, спрямована на розвиток корпоративної культури установи. Організовувати такі заходи складно, тому що потрібно зберігати баланс між діловим спілкуванням і розвагами. Тому важливо правильно розставити акцент між офіційною та розважальною частинами програми.

Корпоративні свята можуть зміцнити єдність колективу, оскільки їх природа

створює атмосферу, більш сприятливу для спілкування та взаємодії. Після такого часопроводження співробітникам важливо підвищити рівень довіри до керівництва і отримати можливість зустрітися з колегами в неформальній обстановці.

Крім того, для покращення ситуації з корпоративною культурою досліджуваної банківської установи доречно впроваджувати тренінги з розвитку корпоративної культури. Ці персональні тренінги спрямовані для керівників та співробітників організацій і спрямовані на підвищення ефективності діяльності та зниження витрат шляхом формування ефективної корпоративної культури [44].

Це мотиваційний тренінг, який створює чітку місію, бачення та системи в організації. Цінності організації стають основою для подальшого розвитку стратегії такої установи. Тренінг культивує корпоративну культуру з точки зору внутрішньої зрілості, цілісності та стабільності в кризових ситуаціях.

Досить важливим є те, що кожен член організації знає, розуміє та поділяє місію. В такій ситуації на лідера покладається роль розвинути ентузіазм співробітників щодо місії організації. Коли співробітники у повній мірі розуміють та розподіляють завдання, усвідомлюючи свій потенціал для майбутнього зростання організації.

Зміни в поведінці персоналу вказують на те, що учасники застосовують отримані ними знання та навички «на полі», що виступає головним показником ефективності, адже основною метою навчання є постійне вдосконалення.

Нині існує широкий спектр місць, де можна пройти навчання, відвідати та послухати тренінги, семінари та конференції, які стосуються корпоративної культури, основною метою яких є допомогти популяризувати цей важливий елемент у функціонуванні кожної організації.

За допомогою застосовуваного методу OCAI у попередньому розділі було отримано профіль корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк». Виходячи з результатів анкетування, можна сказати, що поточна і бажана культура організації є сумішшю різних типів культури, але з майже однаковою інтенсивністю прояву. Меншою мірою існують відмінності з точки зору ієрархії (фактична культура) і ринку (бажана культура).

Це дає підстави вважати, що банківські працівники бачать розвиток організації та її шлях до успіху в трансформації культурної парадигми від ієрархічної до ринкової. Нове культурне бачення передбачає зменшення впливу «ієрархії», збереження існуючих рівнів «клану» та «адхократії» (тимчасовості), а також зміцнення нижнього правого профілю культури - «ринку».

Можна визначити майбутні зміни в організаційній культурі та допустимі межі цих змін. Наприклад, посилення ринкової культури означає необхідність:

- ефективна система заохочення, заснована на особистих досягненнях кожного співробітника;
- заохочувати ініціативу в процесі роботи;
- сконцентруватися на досягненні цілей;
- підвищення ефективності та відповідальності;
- клієнтоорієнтованість;
- стимулювати здорову конкуренцію в колективі;
- забезпечити необхідні рівні контролю на основі аналізу KPI.

Водночас досить важливо уникати недобросовісну конкуренцію, зосереджуватися виключно на зовнішніх процесах і спрямування діяльності на досягнення особистих цілей, а також надмірного тиску на працівників для досягнення ключових цілей організації, важливо дотримуватися толерантності до груп з амбіціями влади та контролю.

Таким чином, послаблення ієрархічного типу корпоративної культури включає необхідність:

- зменшити зайвий формалізм;
- оптимізувати документообіг і процедури звітності;
- спростити процедури інвентаризації запасів;
- стимулювати ініціативу працівників і вільне вираження думок;
- спростити процедури повернення товарів від клієнта;
- регулювання лише найважливіших аспектів діяльності установи;
- припинення постійного та надмірного відеоспостереження за діяльністю співробітників.

Процес трансформації корпоративної культури потребує чітких меж інтеграції. Для цього необхідно обрати керівника, який буде відповідати за впровадження та розвиток ринковоорієнтованої корпоративної культури в АТ КБ «ПриватБанк».

Важливим завданням є процес трансформації корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» з ієрархічної на ринкову. Для цього потрібно визначити конкретні кроки та план дій.

Забезпечення відкритого спілкування та вільного вираження думок співробітників допоможе змінити корпоративну культуру. Спрощення процедур, оптимізація бюрократичних процесів і надання працівникам більшої свободи та ініціативи допоможуть послабити ієрархічну культуру.

Також важливо зосередитися на розвитку та підтримці культури інновацій. Створення сприятливого середовища для реалізації інноваційних ідей та їх реалізація допоможе банкам залишатися конкурентоспроможними та готуватися до ринкових змін.

Крім того, необхідно забезпечити постійний розвиток співробітників. Організації повинні інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників, щоб покращити їх кар'єрний ріст і стимулювати саморозвиток. Це допоможе підтримувати високий рівень професіоналізму та ефективності співробітників.

Для успішної культурної трансформації необхідно знайти експерта, відповідального за впровадження та розвиток ринково орієнтованої корпоративної культури. Експерт повинен мати досвід і знання у сфері культурної трансформації та бути вмілим комунікатором і лідером зі здатністю мобілізувати працівників і сприяти змінам.

Отже, застосовуючи запропонований алгоритм дій щодо покращення стану корпоративної культури та впровадження ринкового типу, АТ КБ «ПриватБанк» отримає ініціативний персонал та ефективну управлінську команду на всіх рівнях діяльності. Таким чином, організаційна культура стає потужним інструментом розвитку організацій, підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності.

3.2. Заходи по вдосконаленню корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» та оцінка їх ефективності по вдосконаленню

Щоб задовольнити вимоги та потреби сучасного ринку, організації часто звертають увагу на вдосконалення корпоративної культури. Це важливий аспект, який впливає на ефективність та успіх бізнесу.

Для вдосконалення корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» можна запропонувати наступні заходи, а саме: покращення соціально-психологічного клімату та впровадження ринкового типу. Більш детально заходи подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Заходи щодо вдосконалення корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: сформовано автором

З метою покращення рівня соціально-психологічного клімату серед співробітників у досліджуваному відділенні АТ КБ «Приватбанк» було проведено святковий захід для працівників. Одним із заходів було святкування дня народження досліджуваної банківської установи.

Святкування дня народження банківської установи є особливим і символізує її стабільність, силу та надійність. Кожне таке свято знаменує собою новий етап у діяльності банку, нові досягнення, нових клієнтів та успіх. У цей день усі працівники відчують відданість спільній справі, а ця згуртованість є найсильнішою мотивацією для колективу наполегливо працювати та досягати нових вершин.

Основними цілями святкування дня народження АТ КБ «ПриватБанк» є [44]:

- формувати єдиний командний дух серед професіоналів;
- досліджувати та розкривати таланти банківських працівників;
- реагувати на конфліктні ситуації всередині колективу для їх вирішення;
- виховувати у співробітників гордість за свою організацію;
- встановити механізм «раннього сигналу попередження», коли проблеми чи кризові ситуації виявляються під час неформального спілкування;
- підвищити продуктивності та ефективності роботи співробітників шляхом використання нематеріального стимулювання та створення додаткових можливостей.

Основна мета святкування дня народження АТ КБ «ПриватБанк» – створити платформу для неформального спілкування, яка сприятиме згуртуванню співробітників банківської установи та допоможе їм усвідомити, що вони мають багато спільного один із одним.

Результати досліджень показують, що задоволеність співробітників значно зростає після проведення корпоративних заходів.

У дні народження банківської установи проводяться різні заходи, такі як відзначення кращих співробітників і підведення підсумків роботи банківської установи. Ці заходи відіграють важливу роль у внутрішній комунікації та допомагають покращити комунікацію між колегами банківської установи [44].

Ще одним дієвим заходом є проведення тренінгів з формування корпоративної культури. Ключовим елементом успіху організації є постійне навчання та вдосконалення. Тренінг буде орієнтований на керівників і

співробітників банківської установи з метою формування єдиної місії, цілей, завдань і бачення розвитку організації.

Навчання проводитиметься з використанням сучасних методів та інструментів і покликане розвинути знання та навички співробітників у сфері корпоративної культури та посилити взаємодію, колективний дух та згуртованість. Цей тренінг допоможе кожному зрозуміти своє місце та роль у банківській установі.

Усі ці заходи разом сприяють покращенню соціально-психологічного клімату колективу АТ КБ «ПриватБанк». Як результат, допомагають створити позитивну робочу атмосферу, підвищити мотивацію та задоволеність працівників, а також підвищити ефективність і досягнення цілей банківської установи.

Проаналізувавши стан корпоративної культури досліджуваного відділення АТ КБ «Приватбанк» слід зазначити, що на даний момент вона відповідає ієрархічній культурі, а бажаним станом є посилення ринкової культури. Відповідно, можна запропонувати механізм, який дозволяє реалізувати ринкову корпоративну організаційну культуру (рис. 3.2).

Формулювання моделі ринкової корпоративної культури вимагає участі всіх співробітників банківської установи, включаючи керівників і рядових співробітників. Існують два напрями розвитку та реалізації культури: «зверху вниз» і «знизу вгору». З одного боку, керівництво банківської установи визначає напрямок розвитку, з іншого – кожен співробітник є носієм корпоративної культури.

Зміни часто починаються з керівництва, і працівники можуть виявляти опір як природну реакцію на інновації. Однак цього опору не варто боятися, а слід враховувати. Тому важливо залучити вище керівництво до процесу розробки моделі організаційної культури та залучити співробітників до обговорення проекту моделі, що забезпечить сприйняття культури та її ефективну роботу сьогодні та в майбутньому.

Для трансформації ієрархічної корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» в ринкову корпоративну культуру необхідно реалізувати кілька ключових заходів. Ось деякі з них:

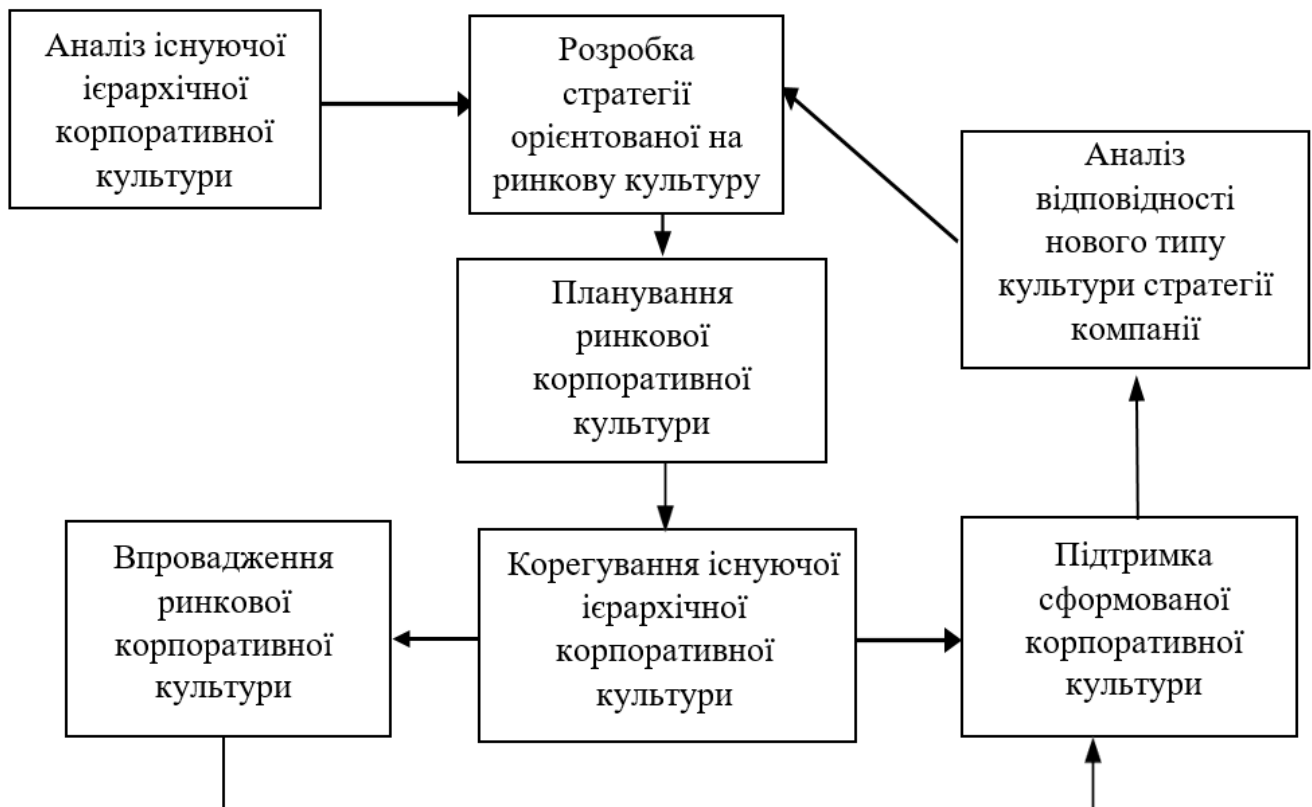


Рис. 3.2. Механізм впровадження ринкового типу корпоративної культури

Джерело: сформовано автором

1. Удосконалити існуючі банківські стратегії на основі типу ринкової культури. Основними напрямками стратегічних змін будуть:

- підвищення рівня клієнтоорієнтованості, що означає зосередженість на задоволенні потреб клієнтів, спрямованість на підвищення якості обслуговування та розуміння очікувань і пропозицій клієнтів;

- встановлювати чіткі цілі та вимоги до працівників банку та оцінювати досягнення цих цілей і результатів за об'єктивними критеріями, враховуючи кількісні показники, а також робочі процеси та взаємодії;

- удосконалити систему заохочень і поєднати індивідуальні винагороди за досягнення цілей з командними винагородами. Винагородження співробітників за високу продуктивність, креативність та ініціативу створить здорову конкуренцію серед співробітників і мотивуватиме їх досягати кращих результатів.

2. Опанувати та використовувати нове програмне забезпечення «Офіс-монітор».

Створення ринковоорієнтованої корпоративної культури передбачає активну участь співробітників у прийнятті рішень і формуванні цілей організації. Важливо забезпечити канали зв'язку, щоб співробітники могли висловлювати свої думки та спостереження. Підтримка творчого середовища та підвищення незалежності працівників можуть стимулювати розвиток ринкової культури банківської установи.

З цією метою банківські установи можуть використовувати «Офіс-монітор», який працює у звичайному Інтернет-браузері та виконують дві основні функції внутрішнього корпоративного інтернет-порталу [16]:

- служити джерелом актуальної інформації для співробітників банківської установи;
- створення інтерактивного середовища для взаємодії між співробітниками та забезпечення зворотного зв'язку між співробітниками та керівництвом банківської установи.

Постійний доступ до такої інформації спрощує взаємодію між співробітниками в щоденному робочому процесі та сприяє адаптації нових співробітників до існуючих правил банківської установи.

Цей програмний продукт сприяє оптимальній взаємодії між банківською установою та її співробітниками, створює комфортні умови праці для всіх співробітників, формує корпоративну культуру банківської установи.

Програма належить до сучасної системи EIP, яка створює єдиний інформаційний простір всередині організації, але є більш доступною для українських банків та не вимагає великих витрат на впровадження.

3. Для реалізації вищевказаних заходів необхідно створити окрему посаду спеціаліста з корпоративної культури. Дана особа відповідатиме за організацію та контроль впровадження ринкової корпоративної культури серед співробітників та адаптацію цих заходів у разі необхідності. Спеціаліст відстежуватиме ефективність реалізації проекту, готуватиме аналітичну та статистичну звітність щодо досягнення поставлених цілей, плануватиме корпоративні заходи, свята тощо.

Призначення спеціаліста було б логічним завершенням усіх запропонованих заходів. Передбачається, що він проводитиме регулярні анкетування,

діагностування корпоративної культури, організації «нестандартних відпусток» та відповідатиме за розробку нового програмного забезпечення. Тому доречно запропонувати ряд заходів, які допоможуть АТ КБ «ПриватБанк» підвищити рівень соціально-психологічного клімату в колективі, покращити корпоративну культуру та перейти від ієрархічного до ринкового типу, що вигідно працівникам банку та дасть позитивні результати, підвищить ефективність його діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Оцінка - це постійний процес вдосконалення, що забезпечує основу для подальшого розвитку та впровадження нових стратегій і практик. Це допомагає підприємствам залишатися гнучкими та конкурентоспроможними в мінливих ринкових умовах і успішно адаптуватися до їх умов.

Оцінка запропонованих заходів є важливим етапом для АТ КБ «ПриватБанк», оскільки банк зможе приймати обґрунтовані рішення, що забезпечують успішну реалізацію стратегій підвищення корпоративної культури та досягнення поставлених цілей. Оцінювання допомагає покращити результати бізнес-діяльності, задовольнити потреби клієнтів і створити чудове робоче середовище для співробітників.

В якості заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату співробітників у відділеннях АТ КБ «ПриватБанк» рекомендується організувати святкування дня народження банківської установи. Кожна організація має свої унікальні особливості, тому важливо організовувати заходи так, щоб вони відображали суть, місію та цілі банківської установи. Як правило, проект базується на ключових етапах історії банківської установи, досягненнях, цінностях і планах щодо майбутнього розвитку. Такі святкування сприяють розвитку внутрішньої комунікації, підвищенню лояльності співробітників і зміцненню корпоративної культури банківської установи.

Витрати, які необхідно передбачити на проведення дня народження, наведені в табл. 3.1.

Отже, вартість проведення дня народження досліджуваного відділення АТ КБ «ПриватБанк» становить 99 000 грн. Оскільки це свято відбувається щорічно і позитивно впливає на взаємодію та атмосферу в команді організації, ці витрати будуть непомітними.

Таблиця 3.1

Витрати на проведення дня народження АТ КБ «ПриватБанк»

Стаття витрат	Сума, грн.
Банкет	50 000
Декораційне оформлення залу	15 500
Фотограф	10 000
Ведучий	16 000
Подарунки співробітникам	38 500
Разом:	99 000

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Водночас виявлено, що ефективним заходом є організація тренінгів з формування корпоративної культури для співробітників. Ця подія важлива, оскільки допомагає кожному працівнику зрозуміти своє місце в загальній картині та власну роль в організації. Тому варто враховувати витрати, понесені впровадженням цього заходу (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Витрати на проведення тренінгу

Стаття витрат	Сума, грн.
Оплата за проведення тренінгу	18 500
Організація кава-брейку	5 000
Разом:	24 000

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Отже, вартість проведення тренінгу становить 24 000 грн. Ефективність заходу можна оцінити, спостерігаючи за роботою співробітників, командною взаємодією, спілкуванням, а також шляхом опитування та тестування наданої інформації.

Щоб трансформувати ієрархічну культуру АТ КБ «ПриватБанк» в ідеальну ринкову культуру, необхідно почати з удосконалення існуючих стратегій відповідно до нової корпоративної культури. Для цього рекомендовано низку змін, деякі з яких банківські установи можуть реалізувати самостійно та на які необхідно буде виділити кошти.

Щоб підвищити рівень клієнтоорієнтованості, керівництво може проводити тренінги та семінари для співробітників, спрямовані на вдосконалення навичок спілкування, розуміння потреб клієнтів та ефективного обслуговування.

Процес визначення цілей і вимог може включати консультації з керівництвом і співробітниками банку. Крім того, наявні ресурси можуть бути використані для вдосконалення системи оцінювання, наприклад регулярна оцінка ефективності, моніторинг ефективності, звітність про ефективність тощо.

Що стосується вдосконалення системи стимулювання, то цей захід може потребувати додаткових асигнувань. Банки могли б розробити нові системи заохочення, які б включали премії та надбавки за виконання планів. Індивідуальну та командну мотивацію також можна використовувати для спонукання співробітників досягати кращих результатів.

У табл. 3.3 наведено витрати на матеріальне заохочення працівників АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.3

Витрати на матеріальне стимулювання працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Стаття витрат	Сума, грн.
Витрати на матеріальне стимулювання персоналу банку	250 000
Разом:	250 000

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

З даних табл. 3.3, спостерігаємо, що на заохочення працівників досліджуваній банківській установі доцільно виділити 250 тис. грн. Сума може змінюватися залежно від результатів роботи працівника та можливостей банківських відділень.

Створення ринковоорієнтованої корпоративної культури вимагає активної участі та ефективної комунікації всіх працівників банку. Для цього банківській установі доречно придбати відповідне програмне забезпечення «Офіс-монітор», яке виконуватиме роль внутрішнього порталу банківської установи та сприятиме оптимальній взаємодії між банківською установою та її співробітниками [4]. Вартість таких програмних продуктів не є високою, як показано в табл. 3.4.

Отже, вартість користування новим програмним продуктом становить 48 тис. грн. Щороку цей інструмент допоможе банківській установі постійно інформувати

співробітників, проводити опитування, налагоджувати комунікацію «зверху вниз» і «знизу вгору», тим самим значно полегшуючи роботу та покращуючи корпоративну культуру та роботу банківської установи в цілому.

Таблиця 3.4

Витрати на програмне забезпечення

Найменування	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Корпоративний web-ресурс	4 000	48 000
Разом:	4 000	48 000

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Для реалізації вищевказаних заходів АТ КБ «ПриватБанк» необхідно найняти спеціаліста з корпоративної культури. Спеціаліст буде стежити за організацією та впровадженням корпоративної культури ринку, проводити регулярні анкетування, організовувати дні народження, освоювати нове програмне забезпечення та внутрішні електронні комунікації. Вартість витрат на такого фахівця становитиме 18,3 тис. грн в міс та 219,6 тис. грн в рік, відповідно (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Витрати на фахівця з корпоративної культури

Стаття витрат	Сума, грн.	
	місяць	рік
Витрати на утримання працівника (заробітна плата)	15 000	180 000
Утримання із заробітної плати (ЄСВ)	3 300	39 600
Разом:	18 300	219 600

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Наявність таких працівників серед працівників банківської установи покращить рівень внутрішньої комунікації та створить таку ринкову корпоративну культуру, яка стане конкурентною перевагою АТ КБ «ПриватБанк».

Розрахуємо загальні витрати на впровадження заходів з підвищення корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Загальні витрати на впровадження заходів щодо корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк»

Стаття витрат	Сума, грн.
Святкування дня народження банківської установи	99 000
Проведення тренінгу для персоналу	24 000
Матеріальне стимулювання працівників	250 000
Застосування програмного забезпечення Офіс-Монітор	48 000
Створення нової посади - спеціаліста з корпоративної культури	219 600
Разом:	640 600

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

У такому випадку, загальна вартість реалізації заходів щодо підвищення корпоративної культури досліджуваного відділення АТ КБ «Приватбанк» складатиме 640,6 тис. грн.

Відомо, що чистий прибуток Центрального макрорегіонального управління АТ КБ «ПриватБанк» у 2023 році (за 9 міс.) становив 17 957 025 гривень. За прогнозами, якщо припустити, що запровадження ринково орієнтованої корпоративної культури та виконання всіх заходів призведе до збільшення цього показника на 7% у 2024 році, можна стверджувати, що показник чистого прибутку становитиме 19 214 017 грн (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Економічний результат від запропонованих заходів

Показник	2023 рік, 9 міс.	Прогноз 2024 рік	Відхилення (+/-)
Чистий прибуток	17 957 025 грн.	19 214 017 грн.	+ 1 256 992 грн.

Джерело: на підставі даних АТ КБ «Приватбанк»

Графічне зображення цієї динаміки наведено на рис. 3.3. Далі, вважаємо за доцільне, розрахувати економічний ефект реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанку» за наступною формулою [24]:

$$E = P - Z \quad (3.1)$$

де E - економічний ефект, грн;

P - економічний результат від реалізації заходів, грн;

З - затрати пов'язані з реалізацією заходів, грн;

$$E = 1\,256\,992 - 640\,600 = 616\,392 \text{ грн}$$

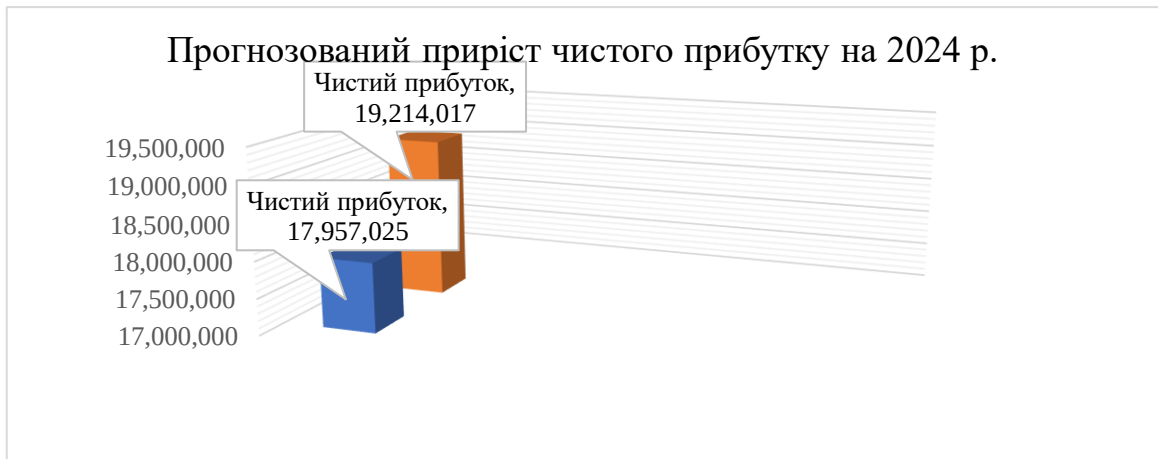


Рис. 3.3. Економічний результат від впровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури в АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: побудовано автором

Термін окупності запропонованих заходів для АТ КБ «ПриватБанк», за рахунок викликаного приросту розраховуємо за формулою:

$$Ч = Вр/E \quad (3.2)$$

де Ч - час окупності витрат, грн;

Вр - витрати на реалізацію заходів, грн;

Е - економічний ефект від впровадження заходів, грн

$$Ч = 640\,600/616\,392 = 1,04 \text{ роки}$$

Таким чином можемо зробити висновки, що витрати на підвищення корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» окупляться приблизно за 1,04 роки.

Таким чином, можна сказати, що запропоновані заходи є ефективними для досліджуваної установи АТ КБ «ПриватБанк». Завдяки реалізації цих заходів банківська установа зможе покращити корпоративну культуру на потрібний рівень, налагодити комунікацію між співробітниками на всіх рівнях і міцно утримати лідерські позиції серед конкурентів на ринку.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура відіграє вирішальну роль в ефективній діяльності будь-якої організації в сучасний час та встановлює основні цінності, норми, поведінку та внутрішню атмосферу, впливаючи на мотивацію співробітників, залученість, роботу в команді, а також на адаптивність і конкурентоспроможність організації на ринку.

Стратегічне використання корпоративної культури широко визнано як засіб стимулювання зростання організації та сприяння інноваціям та змінам, який виконує безліч важливих ролей, включаючи, але не обмежуючись: захистом, об'єднанням, управлінням, коригуванням, керівництвом, сприянням комунікації, надиханням і культивуванням позитивного сприйняття громадськості.

Корпоративна культура складається з трьох різних рівнів: поверхневого, підповерхневого та глибинного. З точки зору класифікації, Ч. Хенді класифікує корпоративну культуру на чотири типи: владну, ролі, задачі та особистості. Кожен тип культури названо на честь відповідного олімпійського бога.

Метод OCAI, який розроблений Кемероном і Куінном, є відомим підходом до вивчення та оцінки корпоративної культури. Цей метод підкреслює чотири чіткі компоненти корпоративної культури, а саме «клани», «адхократії», «ієрархії» та «ринки». Кожен компонент представляє унікальний тип культури, який суттєво впливає на діяльність організації.

На рівень конкурентоспроможності всередині організації безпосередньо впливає його корпоративна культура, яка відіграє значну роль у створенні сприятливої репутації як організації, так і її продукції серед усіх стейкхолдерів. З підвищенням рівня корпоративної культури всередині організації зростає загальний розвиток та успіх бізнес-одиниць.

Розгалужена національна мережа банківських послуг, якою керує АТ КБ «ПриватБанк», нараховує 1064 відділення та пропонує своїм клієнтам широкий спектр фінансових послуг. Як провідний гравець українського роздрібного ринку,

АТ КБ «ПриватБанк» активно пропонує свої послуги малому та середньому бізнесу, а також вибірково обслуговує корпоративний сектор.

Основною місією банківської установи є сприяння економічному зростанню, сприяння розширенню бізнесу та надання індивідуальним клієнтам можливості реалізувати свої прагнення шляхом надання першокласних фінансових послуг. Відділення АТ КБ «ПриватБанк» працює за функціональною організаційною структурою, яка передбачає поділ організації на функціональні підрозділи, що виконують окремі функції та наділені відповідними повноваженнями.

Як засвідчив аналіз у період з 2018 по 2022 рік АТ КБ «ПриватБанк» значно розширив свою діяльність з кредитування фізичних осіб, прибуток банківської установи у 2022 році становив 30 198 млн грн, що на 13,8% менше порівняно з попереднім роком, що можна пояснити, в першу чергу, зростанням адміністративних витрат та непередбачуваним політичним кліматом у країні.

АТ КБ «ПриватБанк» має значні переваги та перспективи для подальшого зростання, поряд із тим мають місце слабкі сторони та потенційні загрози, з якими зіштовхується досліджувана банківська установа та які, відповідно, можуть вплинути на його досягнення в подальшому. Впроваджуючи концентровану стратегію розвитку в рамках сформованого ринку, банк може ефективно використовувати свої сильні сторони, зменшувати ризики та використовувати можливості для зміцнення своєї позиції на ринку.

Зовнішнє середовище банку знаходиться під значним впливом кількох впливових факторів, включаючи нестабільний політичний клімат, загострення економічної кризи та все більшу поширеність цифровізації банківських послуг. Щоб пом'якшити будь-які несприятливі наслідки, вкрай важливо прийняти прозору політику та віддавати пріоритет задоволенню клієнтів. Крім того, існує потреба в розширенні можливостей цифрових послуг і впровадженні інноваційних підходів до захисту персональних даних.

Досліджуваний в межах кваліфікаційної роботи АТ КБ «Приватбанк» має досить високу рейтингову позицію по оцінці ступеня конкурентоспроможності, перевершуючи всіх своїх конкурентів.

АТ КБ «Приватбанк» займає вигідну ділову позицію відповідно до його стратегії агресивного зростання, зосереджуючись на інвестиціях та оптимізації бізнесу.

АТ КБ «Приватбанк» дотримується корпоративної культури, що ґрунтується на «Кодексі корпоративної етики» — системі, яка визначає внутрішні та зовнішні норми поведінки та стандарти діяльності банку. Культура банку охоплює різні елементи, такі як загальновизнані цінності, філософія бізнесу, соціальна відповідальність, корпоративні ідентифікатори, принципи поведінки, церемоніальні практики, самобутній стиль, давні традиції та інші невід’ємні компоненти.

Результати аналізу соціально-психологічного клімату в колективі досліджуваного відділення АТ КБ «Приватбанк» свідчать про недостатню згуртованість членів колективу, підкреслюють необхідність організації свят та заходів для виховання довіри та зміцнення співпраці між ними.

Корпоративну культуру АТ КБ «Приватбанк» визначає, насамперед, його ієрархічна структура, що містить елементи формалізму та бюрократизму. Тим не менш, кінцевою метою є перехід до ринково-орієнтованої культури, що означає прагнення працівників брати участь у конкуренції для досягнення цілей у всіх сферах бізнес-діяльності.

Для підвищення загальної соціально-психологічної атмосфери в колективі АТ КБ «ПриватБанк» доцільно відзначити необхідність святкування днів народження банківської установи. Основні цілі цього святкування включають виховання почуття єдності в команді, розкриття та плекання індивідуальних талантів, а також підвищення продуктивності співробітників.

Ще одним ефективним заходом підвищення корпоративної культури є проведення тренінгів. На цих сесіях використовуються сучасні методи та ресурси для сприяння більшій взаємодії, виховання почуття єдності та зміцнення згуртованості всередині організації.

Щоб змінити ієрархічну корпоративну культуру банку на ринкову, необхідно внести зміни та покращити існуючу стратегію, зосередившись на таких ключових

напрямок, як посилення орієнтованості на клієнта, встановлення чітких цілей співробітників та впровадження об'єктивної оцінки, удосконалення системи заохочення.

Впровадження програмного забезпечення Офіс-Монітор як засобу комунікації є дуже вигідною стратегією для банку. Це програмне рішення забезпечує безперебійну та ефективну взаємодію між організацією та її співробітниками. Для ефективного виконання цих обов'язків банку потрібен досвід спеціаліста, який може стежити за розвитком корпоративних заходів, керувати програмними системами та розвивати орієнтовану на ринок організаційну культуру.

Витрати, пов'язані з впровадженням заходів з підвищення корпоративної культури досліджуваної банківської установи, сягають 640,6 тис. грн, термін окупності – 1,04 року, що свідчить про їх ефективність у створенні індукованого приросту.

Таким чином, варто відзначити, що корпоративна культура відіграє важливе значення в сфері бізнесу шляхом формування ефективної комунікації співробітників, підвищенні ефективності роботи, фінансових результатів і загальної репутації організацій. Отже, сприяння зростанню та розвитку корпоративної культури стає обов'язковим для підтримки конкурентної переваги організацій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз сучасного стану ринку банківських послуг в Україні та реальні напрями його розвитку. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/45.pdf
2. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 2011. № 36. С. 240–245. URL <http://www.irbis-nbua/cgiBN=UOAD>.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2001. 528 с.
4. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід № 16. Тернопіль. ТНТУ, 2018, с. 9-12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf
5. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. №2. С. 114–120. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view>.
6. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. Київ, КПІ, 2018, с. 5-7. URL: https://www.google.com.ua/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934/126660&ved=2ahUKEwj9k9_w4o3_AhVskosKHUJnAxxgQFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw07ABMbeDwykVU_QJY1ehvK
7. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2014. Вип. 5. С. 3–7. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17248>.
8. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2011. № 1. С. 37–41. URL: http://www.irbis.nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nc_2011_1pdf.
9. Замковий О.І. Фінансова корпоративна культура: методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Дніпро. НТУ ДП, 2018, с. 58-60.
10. Засіб оцінки організаційної культури - поточний і детально

визначений стан (методикаOCAI). URL: http://ni.biz.ua/3/3_6/3_60865_sredstvo-otsenki-organizatsionnoy-kulturi--tekushchee-i-predpochtitelnoe-sostoyanie-metodika-OCAI.html

11. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник. Львів: Новий світ, 2011. 122 с.

12. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів і молодих вчених. Адаптація до глобальних змін та викликів: нові форми економіки, ресурсоефективні технології, захист довкілля. Івано-Франківськ. ІФНТУНГ, 2023, с. 199-202. URL: https://drive.google.com/file/d/1gDyo9aaxwwkZRSU_Y8VqopnWvPkCFFLp/view?usp=sharing

13. Кодекс поведінки (етики) АТ КБ «ПриватБанк». URL: https://static.privatbank.ua/files/kodex_now.pdf

14. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2011. № 62. С. 81–85. URL: <http://journals.lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/iss>.

15. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник. Дніпропетровськ. ДДФА, 2011, с. 87-107.

16. Константинов В.В. Формування корпоративної культури як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Київ. КПІ, 2018. 59 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26273/1/Konstantinov_magistr.pdf

17. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.

18. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.

19. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія

економічна. 2016. Вип. 2. С. 187-200.

20. Корпоративне управління АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>

21. Красніцька Г. М. Методологічні засади формування корпоративної культури. Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник» випуск 103. Вінниця. ВТЕІ, 2018. 155 с.

22. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ. ІФНТУНГ, 2018, с.108-112.

23. Любомудрова Н. П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів. НУЛП, 2013, с. 50-53.

24. Микитюк П.П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства. Монографія. Тернопіль. ТНЕУ, 2017. 115 с

25. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.

26. Небилиця О. А. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. URL:<http://repository.hnea/12345pdf>. 20. Future of Work Trends Post-COVID-19. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgar/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

27. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

28. Офіційний веб-сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua>

29. Паливода А. Як зберегти свою справу, коли весь світ на карантині, а економіка валиться. URL: <https://zn.ua/business/udalitsya-chtoby-ne-udalit-biznes-349635ml>.

30. Палига Є. М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Львів: Українська академія друкарства, 2007. 422 с.

31. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. № 40. С. 145–152. URL: http://www.irbis.nbuv.gov.ua/cgiVzuk_2015_40_21.

32. Річні звіти АТ КБ «ПриватБанк» 2018-2022 рр. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
33. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2009. № 6. С. 197–200. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3742/df>.
34. Сисоєва І. М. Екологічні, соціальні та управлінські питання (esg) як імператив для бізнесу в умовах пандемії. Агросвіт. 2021. № 4. С. 31–37. URL: [10.32702/2306-6792.2021.4.31](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.4.31).
35. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.
36. Соціальна позиція «ПриватБанку». URL: <https://privatbank.ua/about/social>
37. Станьковська І.М. Управлінський аналіз: конспект лекцій. Івано-Франківськ. ІФНТУНГ, 2020, с. 47-48.
38. Статут АТ КБ «ПриватБанк». URL: https://static.privatbank.ua/files/statut_privatbank.pdf
39. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
40. Теорія і шкала Ренсіса Лайкерта. URL: <https://government.com.ua/nashi-hroshi/teoriya-i-shkala-rensisa-lajkerta.html>
41. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.
42. Управління процесами обслуговування фізичних осіб (на прикладі підприємства АТ КБ «ПриватБанк»). URL: http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/12853/1/Kucher_dyp_2020.pdf
43. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Київ. КПІ, 2019. 6. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22448/1/2_16_Fisenko.pdf

44. Формування корпоративної культури при забезпеченні конкурентних переваг. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/52643/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2021_073_%D0%A2%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%20%D0%90.%20%D0%84..pdf

45. KPMG 2020 CEO Outlook. Спецвипуск: COVID-19. URL: <https://home.kpmg/ua/en/home/insights/2020/09/ukrainecceooutlook2020.html>.