

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н.  
КАРАЗІНА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»

Назва кафедри Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій  
Спеціальність: 073 Менеджмент  
Група: АМ-21М денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА (БАНКУ)**

здобувача вищої освіти Чубахи Родіона Ростиславовича

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувачка кафедри

к.е.н., доцент

 Н.Л. Морозова

Науковий керівник

д.е.н., професор

 А.П. Грін'ко

м. Харків 2024 р.

*Відкрито  
до банків  
Голова В.К. Офіс Дікаєва О.Р.*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н.  
КАРАЗІНА

Факультет НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ  
БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій  
Рівень вищої освіти Магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри  
менеджменту, бізнесу та  
професійних комунікацій

к.е.н., доцент Н.Л. Морозова  
(підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Чубахи Родіона Ростиславовича

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА (БАНКУ)».

Керівник роботи Грінько Ала Павлівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 4601-5/3045 від 25.09.2024

2. Строк подання студентом роботи 18 листопада 2024 р.

### 3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: з'ясувати сучасну роль управління знаннями у становленні інтелектуального капіталу; дослідити та визначити суть інтелектуального капіталу організацій та методи його оцінки; з'ясувати вплив процесу інноватизації на інтелектуалізацію капіталу в умовах цифрової економіки.

У розділі 2: розглянути організаційно-економічну характеристику та структуру АТ КБ «Приватбанк»; здійснити експрес-аналіз показників фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк»; дослідити формування інтелектуального капіталу в аспекті людських ресурсів в АТ КБ «ПриватБанк».

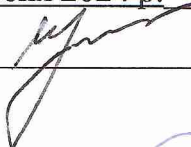
У розділі 3: визначити особливості управління інтелектуальним капіталом в банківських організаціях; розробити пропозиції щодо формування ефективної командної роботи в стратегії управління інтелектуальним людським капіталом в АТ КБ «Приватбанк»; обґрунтувати напрями формування корпоративної культури в АТ КБ «Приватбанк» та їх удосконалення.

### 4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	Теоретико-методичні концепції формування інтелектуального капіталу в цифрову епоху
2	Діюча практика господарювання та аналіз ефективності управління АТ КБ ПРИВАТБАНК»
3	Удосконалення методичних підходів до управління інтелектуальним капіталом в умовах інноваційного розвитку

5. Дата видачі завдання 25 вересня 2024 р.

Студент



Р.Р. Чубаха

підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи



А.П. Грінько

підпис, ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 102 сторінки, 12 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 55 найменувань.

**Об'єктом дослідження** є процес формування інтелектуального капіталу в АТ КБ «ПриватБанк».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико–методичних і практичних положень з управління інтелектуальним капіталом в сучасних банківських установах.

**Метою кваліфікаційної магістерської роботи** є розробка теоретико–методичних положень та науково обґрунтованих пропозицій з формування та розвитку інтелектуального капіталу банків на основі впровадження інноваційної культури, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

**Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи** є:

з'ясувати сучасну роль управління знаннями у становленні інтелектуального капіталу;

дослідити та визначити суть інтелектуального капіталу організацій та методи його оцінки;

з'ясувати вплив процесу інноватизації на інтелектуалізацію капіталу в умовах цифрової економіки;

розглянути організаційно–економічну характеристику та структуру АТ КБ «Приватбанк»;

здійснити експрес–аналіз показників фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

дослідити формування інтелектуального капіталу в аспекті людських ресурсів в АТ КБ «ПриватБанк»;

розробити пропозиції щодо формування ефективної командної роботи в стратегії управління інтелектуальним людським капіталом в АТ КБ «Приватбанк»;

обґрунтувати напрями формування корпоративної культури в АТ КБ «Приватбанк» та їх удосконалення.

**За результатами дослідження сформульовані** теоретико–методичні рекомендації та розроблені практичні пропозиції щодо формування інтелектуального капіталу в банках для підвищення їх конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

**Одержані результати можуть бути використані** в процесі підвищення ефективності системи управління в АТ КБ «Приватбанк».

**Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи:** 2024

**Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи:** 2024

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** БАНКИ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

## ABSTRACT

Qualifying Master's thesis contains 102 pages, 12 tables, 16 figures, 55 references.

**The object of the study** is the process of forming intellectual capital in JSC CB "PrivatBank".

**The subject** of the study is a set of theoretical, methodological and practical provisions on the management of intellectual capital in modern banking institutions.

**The aim of the master's thesis** is to develop theoretical, methodological provisions and scientifically substantiated proposals for the formation and development of intellectual capital of banks based on the implementation of an innovative culture, which contributes to increasing competitiveness.

**The tasks of the qualifying master's thesis** are:

- to clarify the modern role of knowledge management in the formation of intellectual capital;
- to investigate and determine the essence of intellectual capital of organizations and methods of its assessment;
- to clarify the impact of the innovation process on the intellectualization of capital in the digital economy;
- to consider the organizational and economic characteristics and structure of JSC CB "Privatbank";
- to carry out an express analysis of the financial performance indicators of JSC CB "PrivatBank";
- to investigate the formation of intellectual capital in the aspect of human resources in JSC CB "PrivatBank";
- to develop proposals for the formation of effective teamwork in the strategy of intellectual human capital management in JSC CB "Privatbank";
- to substantiate the directions of corporate culture formation in JSC CB "Privatbank" and their improvement.

**According to the results of the research** theoretical and methodological recommendations were formulated and practical proposals were developed for the formation of intellectual capital in banks to increase their competitiveness in the digital economy.

**The obtained results can be used** in the process of increasing the efficiency of the management system in JSC CB "Privatbank".

**The year of completion of the qualifying master's thesis:** 2024

**The year of defense of the qualifying master's thesis:** 2024

**KEYWORDS:** BANKS, INTELLECTUAL CAPITAL, HUMAN CAPITAL, MANAGEMENT SYSTEM, INNOVATIVE CULTURE, DIGITALIZATION.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ	12
1.1. Сучасна роль управління знаннями у становленні інтелектуального капіталу	12
1.2. Суть інтелектуального капіталу організацій та методи його оцінки	18
1.3. Вплив процесу інноватизації на інтелектуалізацію капіталу в умовах цифрової економіки	26
РОЗДІЛ 2. ДІЮЧА ПРАКТИКА ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика та структура АТ КБ «Приватбанк»	35
2.2. Експрес-аналіз показників фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	41
2.3. Формування інтелектуального капіталу в аспекті людських ресурсів в АТ КБ «ПриватБанк»	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	57
3.1. Особливості управління інтелектуальним капіталом в банківських організаціях	57
3.2. Пропозиції щодо формування ефективної командної роботи в стратегії управління інтелектуальним людським капіталом в АТ КБ «Приватбанк»	63
3.3. Напрями формування корпоративної культури в АТ КБ «Приватбанк» та їх удосконалення	70
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	98

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах розвитку суспільства основну роль у конкурентній боротьбі займають ресурси, інформація та знання. Ефективне накопичення, розвиток і управління інтелектуальними активами залишаються ключовими завданнями для будь-яких суб'єктів господарювання, зокрема для банківських установ. Цифрова епоха, в яку сьогодні вступило людство, вимагає адаптації комерційних структур, фінансових організацій та державних інститутів до нових викликів. Сучасна економіка, як отримання в теоретичних джерелах, орієнтується не на фізичні ресурси, а на циркуляцію ідей, знань і досвіду. Таким чином, інтелектуальний капітал стає ключовою цінністю як для організацій, так і для суспільства загалом.

Для забезпечення сталого розвитку українського бізнесу, а особливо банківської галузі, необхідно системно вдосконалювати інноваційні підходи до управління. У контексті цифрових трансформацій і змін у споживчих очікуваннях ефективне управління інноваціями потребує залучення людського потенціалу, розвитку корпоративної культури та створення нових ідей. Це робить актуальним дослідження питань управління інтелектуальними ресурсами організацій з метою їх ефективності.

Отже, стрімка динаміка змін у банківському секторі управління вимагає впровадження більш гнучких методів і сучасних інструментів. Особливу роль у цьому процесі виконує здатність банків адаптуватися до цифрової економіки. Саме ці аспекти стали підґрунтям вибору теми магістерської кваліфікаційної роботи.

Дослідженням різних управлінських процесів у ракурсі інтелектуального капіталу у банківській сфері в тій чи іншій мірі займалися як іноземні, так і вітчизняні дослідники, такі як Т. Кох, П. Друкер, А. Бергхоут, А. Брукінг, Т. Стюарт, О.Б. Бутнік-Сіверський., Г.М. Азаренкова, В. Д. Базилевич, А.П. Грінко,

П.Л. Гринько, Н. С. Маркова та багато інших. Ефективний розвиток української економіки, зокрема окремих підприємств, особливо в умовах жорсткої конкуренції, неможливий без активної орієнтації виробничих структур на інноваційно-інтелектуальну діяльність. У цьому контексті має значення розуміння природи інтелектуального капіталу та аналіз підходів до його оцінки. Саме раціональне використання цього ресурсу дає змогу суттєво підвищити якість продукції, удосконалити управлінські процеси, розвинути технології та впроваджувати виробничі інновації, які залишаються невід'ємною складовою економічної стратегії сучасного бізнесу.

Водночас питання визначення інтелектуального капіталу та пошук дієвих методик його оцінювання в банківських установах залишаються актуальними і потребують поглибленого вивчення. Незважаючи на важливість цієї тематики, існуючі дослідження в науковій літературі не повною мірою охоплюють усі аспекти розвитку інтелектуального капіталу. Це спонукало до залучення в дослідження теоретичних праць, які мають загальний характер і можуть служити базою для подальшого дослідження.

*Об'єктом дослідження є процес формування інтелектуального капіталу в АТ КБ «ПриватБанк».*

*Предметом дослідження є сукупність теоретико–методичних і практичних положень з управління інтелектуальним капіталом в сучасних банківських установах.*

**Метою кваліфікаційної магістерської роботи є** розробка теоретико-методичних положень та науково обґрунтованих пропозицій з формування та розвитку інтелектуального капіталу банків на основі впровадження інноваційної культури, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

з'ясувати сучасну роль управління знаннями у становленні інтелектуального капіталу;

дослідити та визначити суть інтелектуального капіталу організацій та методи його оцінки;

з'ясувати вплив процесу інноватизації на інтелектуалізацію капіталу в умовах цифрової економіки;

розглянути організаційно-економічну характеристику та структуру АТ КБ «Приватбанк»;

здійснити експрес-аналіз показників фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

дослідити формування інтелектуального капіталу в аспекті людських ресурсів в АТ КБ «ПриватБанк»;

визначити особливості управління інтелектуальним капіталом в банківських організаціях;

розробити пропозиції щодо формування ефективної командної роботи в стратегії управління інтелектуальним людським капіталом в АТ КБ «Приватбанк»;

обґрунтувати напрями формування корпоративної культури в АТ КБ «Приватбанк» та їх удосконалення.

Дослідження базується на теоретичних та практичних методах аналізу та оцінки. У роботі використовувалися такі методологічні підходи: системний, факторний, порівняльний, графічний, а також спостерігаються методи та класичні прийоми економічного аналізу й синтезу.

Джерелами дослідження стали офіційні статистичні дані Міністерства фінансів, Державної методичної служби статистики, аналітичні матеріали АТ КБ «ПриватБанк», спеціалізовані публікації, рекомендації, а також інформація з відкритих інтернет-ресурсів та профільних видань.

**Наукова новизна дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретико–методичних рекомендацій та розробленні практичних пропозицій щодо формування

інтелектуального капіталу в банках для підвищення їх конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Практична значущість результатів дослідження полягає у їх використанні під час розроблення пропозицій та рекомендацій з удосконалення системи управління через розвиток інтелектуального капіталу в АТ КБ «ПриватБанк».

За результатами проведеного дослідження зроблено доповідь на ІV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» 20 листопада 2024 року, м. Харків, Україна та опубліковані тези у збірнику тез доповідей ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024 на тему «Вплив процесу інноватизації на інтелектуалізацію капіталу в умовах цифрової економіки».

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи обумовлені метою, завданнями та логікою проведеного дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 65 найменувань використаних джерел, 12 таблиць, 16 рисунків, 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

### 1.1. Сучасна роль управління знаннями у становленні інтелектуального капіталу

У ситуаціях невизначеності та динамічних зовнішніх змін здатність організацій підтримувати постійний інноваційний розвиток може стати їхньою вирішальною конкурентною перевагою. Сьогодні комерційним банківським установам важливо адаптувати свої системи управління, щоб процес інноваційного розвитку залишався основним драйвером зростання. З цієї точки зору розгляд інноваційних розробок крізь призму процесу творчої деструкції є найбільш об'єктивним способом визначення природи еволюції організації та того, як її успішно підтримувати.

Знання завжди відігравали велику роль у житті людини, їх значення в сучасному суспільстві незмірно зросло, оскільки це пов'язано з тим, що світ переходить у нову фазу – становлення цифрового суспільства.

Існує декілька причин зростання ролі знань в економіці:

– прогрес науки і техніки, поява нового наукомісткого суспільства, створення продукції, нових технологій виробництва, зростання продуктивності праці та культури;

– прогрес в інформації, покращення доступу до інформації для широкої громадськості, розвиток та широке застосування інформаційних технологій, заснованих на недорогій і зручній у використанні обчислювальній техніці;

– загальне підвищення рівня освіти людей, а отже, і їх інтелектуального потенціалу;

– вичерпання дешевих природних ресурсів, особливо енергетичних;

– Зростання процесів глобалізації, участь все більшої кількості людей, які живуть у різних частинах світу в політиці, економіці, науці, техніці та суспільстві.

Австрійський економіст 20-го століття Йозеф Алоїз Шумпетер назвав механізм усунення всього непотрібного з економіки «творчим руйнуванням» [1]. На його думку, економіка живе і розвивається, оскільки на зміну старим компаніям, методам та ідеям приходять нові, більш продуктивні та ефективні. Й. А. Шумпетер вважав, що творче руйнування є характерною рисою капіталізму. Однак це означає, що економічна доцільність діяльності окремих суб'єктів господарювання може бути вичерпаною або наближається до краху.

Отже, вважаємо за доцільне розглянути сутність цього процесу на прикладах і дослідженнях не лише з галузей мікроекономіки та бізнес-адміністрування, а й з економічної теорії, циклічної теорії, конкуренції, психології, управління інноваціями, формуванням інтелектуального капіталу тощо.

На сучасному етапі суспільного розвитку, ресурси, інформація та знання є основними цінностями. І це вирішальний фактор у конкуренції. Накопичення, розвиток і управління інтелектуальними ресурсами стали найважливішими завданнями для суб'єктів господарювання будь-якого розміру.

Сьогодні знання та постійне навчання вважаються ключовими елементами успіху (Рис. 1.1 ). В умовах економіки знань людина, як носій індивідуальних і невіддільних знань, стає частиною виробничого процесу. Як зазначається, «колективне імпліцитне знання організації пов'язане з ноу-хау, організаційною культурою та корпоративним духом, які є визначальними чинниками її ефективності» [2, с. 16]. Наприклад, у Китаї до економіки знань ставляться як до нової рушійної сили, яка перевершує традиційну теорію конкурентоспроможності, замінюючи її на конкуренцію знань.

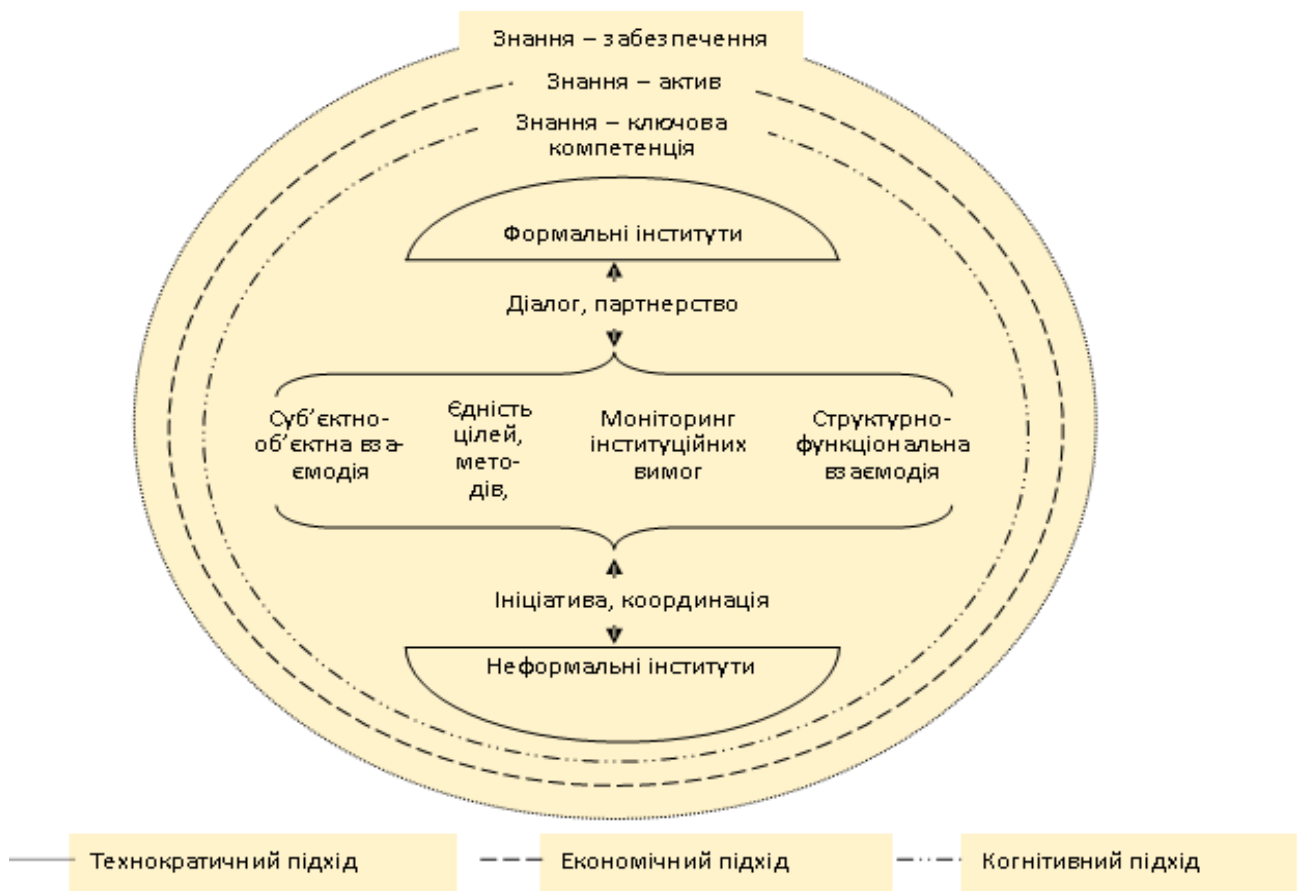


Рис. 1.1 . Модель суті знань як ключового елементу успіху діяльності кожного підприємства за технократичним, економічним і когнітивним підходами [3]

Економіка знань характеризується постійним збільшенням частки ринку. Дослідження та розробки (НДДКР) щодо загальних витрат національних і приватних підприємств стабільно зростають. Інтелектуальний капітал безпосередньо не пов'язаний з матеріальною цінністю, що, в першу чергу, визначається як людський та структурний капітал (наявність зареєстрованих патентів, інструкцій та методів роботи, організаційна система компанії тощо). Роль цих нематеріальних активів зросла так само як і здатність конкретного співробітника або колективу вирішувати поставлені перед ним складні управлінські, професійні та наукові завдання.

Зрушення виробництва у бік інтелектуальних проблем цілком можливо продемонструвати на прикладах створення комп'ютерних систем, проектування за

допомогою комп'ютерів, що значно прискорило процес розробки та створення нових продуктів у всіх галузях. Таким чином, проблема, яка виникла, була успішно вирішена, тому, що час розробки нових деталей та вузлів, а не саме виробництво, став ключовим моментом у виробничих ситуаціях, що постійно змінюються. Економіка «фабричного димоходу», в якій домінувало масове виробництво, була замінена економікою, заснованою на інтелектуальній праці та людському капіталі.

Крім того, «На відміну від природніх, будь-які громадські процеси, у тому числі господарські та інноваційні, завжди є результатом управління в його найрізноманітніших формах. Це означає, що діяльність будь-яких структур можливо поставати у вигляді систем управління... Такий підхід дозволяє розглядати управління як непрямий вплив працівників керуючої системи і безпосередній енергетичний вплив працівників керованої системи на об'єкти управління з метою зміни їх стану, поведінки або просторово-часового переміщення» [ 2, с. 38].

Безперервні зміни у соціальних структурах фундаментально визначаються появою знання. Фактори суспільного виробництва, структурні зміни, собівартість виробленої та спожитої продукції є основною характеристикою сучасного виробництва кожного продукту або послуги через знання. Сучасне виробництво це, в основному, нематеріальні впливи на матеріальні ресурси.

Знання та інформація мають декілька специфічних характеристик, що відрізняє їх від традиційних ресурсів. Ці відмінності трансформують всю сучасну економіку. У таблиці 1.1 показано відмінності між інтелектуальними та традиційними ресурсами.

Порівняння традиційних та інтелектуальних ресурсів показує, що перший загалом характеризується потоком і накопиченням матеріальними потоками, тоді як знання характеризується нематеріальні потоками та запасами.

Таблиця 1.1

## Відмінні риси між інтелектуальними та матеріальними ресурсами

<b>Традиційний ресурс</b>	<b>Інтелектуальний ресурс</b>
Матеріально-технічні ресурси, сировина та запаси	Нематеріальні потоки та запаси
У процесі використання зменшуються	У процесі використання збільшуються
Є предметом приватної власності	Суспільна власність
Обмежений за обсягом	Не має меж
Досить витратний	Забезпечується невеликими витратами
Має обмежену корисність	Зростаюча накопичувальна корисність

Інтелектуальні ресурси – це середовище, яке постійно відтворюється, зростає та ускладнюється, є фундаментом, на якому будується проект нової економіки. Тому більшість його характеристик обумовлені властивостями конструкційних матеріалів. Отже, в епоху економіки знань, нинішню епоху ми звертаємося саме до знань, як до основних ресурсів. Основними властивостями знань як специфічного ресурсу є:

- Знання є суспільним надбанням.
- Знання можна лише використовувати, а не споживати.
- Знання не припиняються, скільки б ви ними не користувалися;
- Оскільки обсяг знань не зменшується, кожен може використовувати їх, не знаючи браку знань;
- Проблеми дефіциту продукту в знаннях немає. Продавці знань не втрачають знання, продаючи їх, залишаються власниками знань і можуть продавати їх неодноразово, у чому полягає відмінність від матеріальних речей);
- «Вартість» отримання знань не залежить від кількості «повторень» і користувачів;

- Знання не обмежені простором;
- Деякі типи знань чутливі до часу;
- Навіть застаріваючи, знання не зникають безслідно;
- Знання як економічна категорія набувають цінності тільки в контексті конкретної стратегії застосування;
- Чим більше у вас знань, тим вони, зазвичай, дорожчі та якісніші;
- Щоразу, коли знання передаються, кількість власників збільшується (нові власники додаються до попередніх власників);
- Кожна економічна діяльність створює більшу кількість знань (інформації), ніж спожито;
- Процес відтворення нових знань непередбачуваний – результати досліджень не завжди залежать від інвестицій;
- Можна передати знання споживачам негайно, в режимі реального часу;
- Непрямі витрати на відтворення знань незначні порівняно із загальними витратами;
- Було показано, що знання під час повторення підвищують прибутковість порівняно з матеріальними продуктами;
- Знання мають унікальну особливість, оскільки є можливість їх надавати, зберігати, передавати і, в деяких випадках, у цифрових кодах в уніфікованій та однорідній формі, що дозволяє дізнатися про речовину набагато більше та дозволяє її більш широке використання.

Як показують проведені дослідження, наприклад, у США під управлінням знаннями розуміється забезпечення доступу до інформації на різних рівнях, як глобальному, так і внутрішньому [4 - 8]. Це включає управління проектами, документообіг, аналіз даних, неформальні обговорення, «мозкові штурми», консультації з експертами, використання цифрових інструментів і систем для підтримки прийняття рішень.

У європейських країнах, таких як Швеція чи Великобританія, управління знаннями зосереджене більше на розвитку психологічної та інтелектуальної готовності співробітників. Основний акцент робиться на забезпеченні доступу до інформації та підготовці працівників для вирішення нових завдань в умовах динамічних змін [5, с. 17].

Покращення кваліфікації працівників може здійснюватися різними способами: організацією внутрішніх навчальних програм, тренінгів, вивченням іноземних мов, опануванням нових методик і технологій, а також виконанням практичних завдань із застосуванням Інтернет-ресурсів. Ще одним джерелом знань є сама організація, яка створює так звані організаційні знання. Вони охоплюють як індивідуальні, так і колективні досягнення, включаючи цінності, корпоративну культуру, історичний досвід, здатність до аналізу й систематизації інформації. Організаційні знання відіграють важливу роль, формуючи спільну філософію та політику компанії, яка задає напрямок діяльності співробітників.

Таким чином, «використання всіх підходів до удосконалення системи управління організаціями в умовах цифрової економіки в сукупності дозволить впровадити таку систему управління знаннями, яка приведе до стійких конкурентних переваг» [4, с. 248]

## 1.2. Суть інтелектуального капіталу організацій та методи його оцінки

Управління сучасними організаціями все більше орієнтується на використання розумових здібностей і моральних якостей працівників, які реалізуються у формі організаційно-технічних, інформаційних і соціальних досягнень і відносин, а також результатів розумової діяльності працівників.

Різні моделі інтелектуального капіталу є узагальненням практик управління факторами, що впливають на вартість конкретної організації [9 - 14]. Сьогодні інтелектуальний капітал зосереджений лише в окремих особах і може зберігатися в базах даних, базах знань або інтелектуальних інформаційних системах за участю окремих осіб. Але це перш за все продукт розумної людської праці. Тому формування базової стратегії розвитку та моделі управління інтелектуальним капіталом в організації реалізує більш змістовне визначення не лише сутності, але й структури інтелектуального капіталу.

Отже, сучасні організації, в тому числі й банки, це, перш за все, інтелектуальний капітал, який не має матеріальної форми і частини якого не належать повністю власнику. Співвідношення поняття «інтелектуальний капітал», «інтелектуальна власність» і «нематеріальні активи» представлені на рисунку 1. 2.

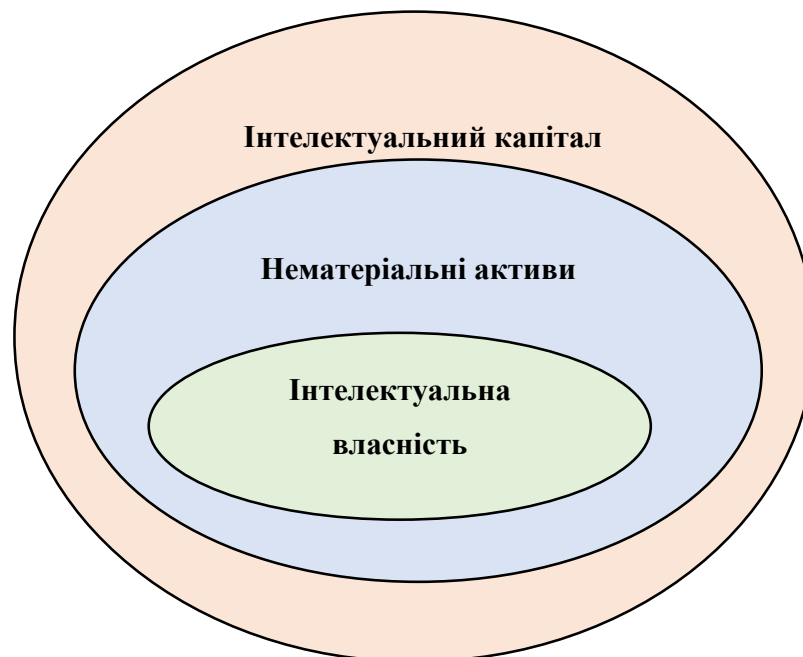


Рис. 1.2. Графічне відображення взаємозв'язку категорій «інтелектуальний капітал», «інтелектуальна власність» та «нематеріальні активи»

Розглянемо склад кожного з цих понять докладніше. Почнемо з категорії «Інтелектуальна власність». Права інтелектуальної власності вирішуються у цивільних справах. Інтелектуальна діяльність та еквівалентні види діяльності - це твори науки, літератури, мистецтва, комп'ютерні програми, бази даних, кабельне радіо чи телебачення, винаходи, корисна модель, промисловий дизайн тощо.

Наступна категорія – нематеріальні активи. Вона визначається як «матеріальний, ідентифікований об'єкт, який має термін корисного використання та може принести економічну вигоду організації в майбутньому: винаходи; корисна модель, ноу-хау, товарні знаки та знаки обслуговування; наукові та літературні праці, ділова репутація тощо.

До нематеріальних активів не належать інтелектуальна власність, бізнес-активи тощо. Якість, кваліфікація та можливості персоналу організації є трудовими й їх не можна відокремити від носія-людини, оскільки неможливо використовувати без них, а отже, тому вони не відносяться до нематеріальних активів.

Як показують проведені дослідження, існують різні підходи до тлумачення категорії інтелектуального капіталу та надані дослідниками їхні моделі, серед них: П. Гринько [9], К. Свейбі [10], Е. Брукінг [10], Л. Едвінсон [11], М. Мелоун [12]. Усі ці моделі фокусуються на робочій силі - персоналі організації, що є системоутворюючою складовою структури інтелектуального капіталу. Решта елементів є результатом вираження кадрових можливостей в діяльності робітника, що створює внутрішню структуру - ноу-хау, різні системи, організаційну культуру, взаємодії внутрішньої структури та компетенцій співробітників. У свою чергу вони впливають на інших, розвивають кваліфікацію співробітників і забезпечують їх досвідом. Так що всі ці структурні елементи і є інтелектуальним капіталом.

Більш повне визначення та структуру інтелектуального капіталу запропонував український дослідник П. Гринько [9] (Рис. 1.3).

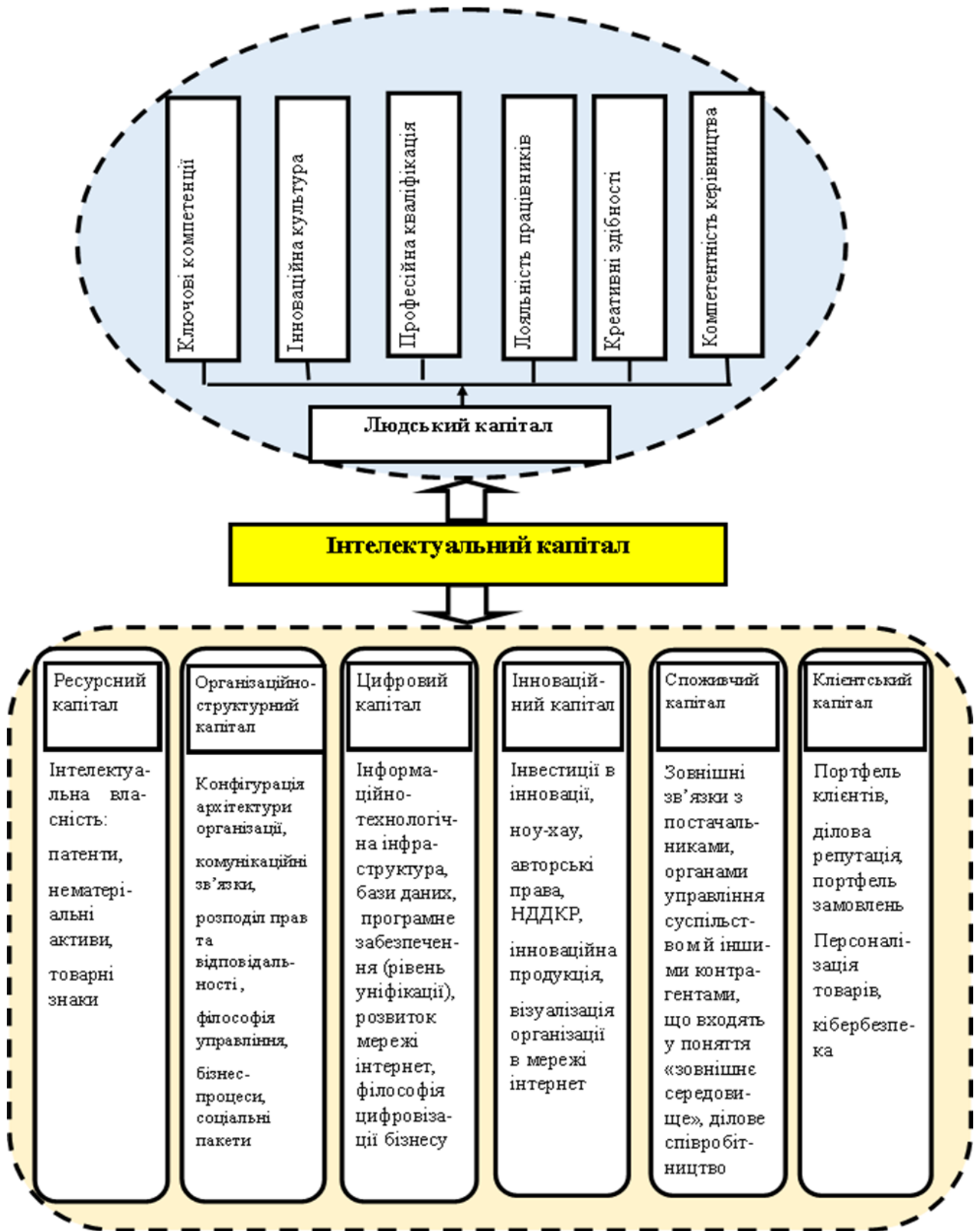


Рис. 1.3. Структура інтелектуального капіталу за П. Гринько [9]

Інтелект праці є критично важливим фактором інноваційного розвитку всіх організацій. Важливо також відзначити, що цінність інтелектуального капіталу зростає, коли він повністю впроваджується в продукти, послуги та бізнес-процеси. Іншими словами, інтелектуальний капітал сам по собі, без поєднання з іншим капіталом (фінансовим, матеріальним тощо), не може забезпечити важливі результати, притаманні сучасності - цифровій економіці. Однак його частка в продуктах, товарах і послугах значно більша, ніж у фінансах і матеріалах, оскільки він має великий вплив на інші капітали через призму нових знань, можливостей, ноу-хау тощо.

Ми вважаємо, що реалізація інтелектуального капіталу виникає в результаті накопичення людського, ресурсного, організаційного та структурного, споживчого, клієнтського, інноваційного, цифрового та інших видів капіталу. Водночас інноваційні цифрові види капіталу є результатом включення інтелектуального капіталу в зміст управління підприємством та бізнес-процеси в умовах цифровізації та інноваційного розвитку бізнесу. Крім того, у більшості випадків між запропонованими підходами немає принципових відмінностей, оскільки розглядаються одні й ті ж складові інтелектуального капіталу – люди, організації та клієнти, незалежно від того, як автори їх інтерпретують, групують та деталізують.

Інтелектуальний капітал формується не окремо з його складових, а через їхню взаємодію. Знання та навички співробітників проникають у всі процеси та взаємодії організації, включаючи відносини з партнерами, що забезпечує їхню тривалість та ефективність, а також сприяє зростанню інформаційної бази. Таким чином, в організації відбувається безперервний обмін компонентами інтелектуального капіталу. Однак для того, щоб така взаємодія була результативною, потрібні додаткові спільні зусилля. Тому для успішного розвитку інтелектуального капіталу організаціям варто забезпечити ефективну взаємодію різних видів інтелектуального капіталу, створюючи синергетичний ефект [13].

Інтелектуальний капітал важко виміряти. В основному це стосується якості нематеріальних активів. Вимірювання має бути зосереджено на дослідженні того, що очікують від компаній у майбутньому. Стандартів вимірювання інтелектуального капіталу наразі немає. Для оцінки інтелектуального капіталу сьогодні використовують різні методи. При цьому різними є як набори розрахованих показників, так і їх якісні характеристики.

На нашу думку, доцільно звернути увагу на класифікацію К. Свейбі [10], який запропонував розділити всі методи оцінки інтелектуального капіталу на чотири групи:

1. *Метод підрахунку балів - метод показників.* Це угруповання методів базується на показниках за очками та балами. Основними недоліками цієї групи є те, що результати оцінки є лише інформаційними і не прийнятними для оцінки вартості інтелектуального капіталу у грошовій формі.

2. *Метод ринкової капіталізації - ринкова капіталізація.* Цей метод означає, що отримана різниця між ринковою та балансовою вартістю активу становить саме вартість інтелектуального капіталу. До недоліків можна віднести існуючі обмеження між значенням таких факторів, як ділова репутація та партнерські відносини компанії.

3. *Метод прямого вимірювання інтелектуального капіталу - Direct intellectual capital method.* До цієї категорії відносяться всі методи, які засновані на оцінці окремих компонентів інтелектуального капіталу. Після завершення індивідуальної оцінки розраховується інтегральна оцінка інтелектуального капіталу підприємства та його працівників у складі капіталу.

4. *Як віддачі активів.* Рентабельність активів порівнюється з галуззю в цілому. Для розрахунку середню суму додаткового доходу від інтелектуального капіталу помножують на матеріальні цінності компанії. Далі ми дисконтуємо отримані грошові потоки, що сприяє оцінці вартості інтелектуального капіталу. Ця група

методів також має свої недоліки. Особливо через відсутність диференціації інтелектуального капіталу і різних форм нематеріальних активів (такі активи, як бази даних, програмне забезпечення тощо). Проте, незважаючи на ці недоліки, кількісна оцінка інтелектуального капіталу цієї групи методів дозволяє найбільш точно оцінити обсяг капіталу та ступінь його впливу на результати компанії.

У таблиці 1.3 представлені найбільш часто використовувані елементи оцінки інтелектуального капіталу.

Таблиця 1.3.

## Характеристика методів оцінки інтелектуального капіталу

№ з\п	Методи оцінки	Порядок розрахунку, характеристика
1	Коефіцієнт Д. Тобіна	Співвідношення між ринковою вартістю об'єкта та вартістю заміщення його матеріальних активів. Після цього здійснюється аналіз результатів, отриманих до і після впровадження системи управління знаннями. Це дозволяє провести якісну оцінку впливу управління знаннями на ринкову вартість організації, з'ясувати, чи був цей вплив позитивним або негативним.
2	Метод К. Свейбі	Інтелектуальний капітал оцінюється за допомогою впорядкованої в матриці системи показників, які відображають стан інтелектуальних активів організації. Цей підхід є найбільш ефективним серед методів невідомої оцінки знань завдяки його здатності охоплювати всі елементи системи управління знаннями. Моніторинг нематеріальних активів, розроблений К. Свейбі, являє собою систему різних індикаторів, що відображають стан інтелектуальних активів організації. Оцінка ефективності управління знаннями орієнтована не на розрахунок конкретних числових значень, а на порівняння двох станів організації — до і після впровадження системи управління знаннями.
3	Система показників Д. Нортон і Р. Каплана	Виділяються чотири основні групи показників: відносини з клієнтами, внутрішні процеси в бізнесі, навчання і розвиток працівників, а також фінансові результати. Цей підхід є привабливим для комерційних організацій, оскільки враховує такі фактори, як рівень задоволеності клієнтів, обсяги продажів, частка ключових клієнтів, частота повторних покупок і ступінь лояльності до бренду.

4	Метод Л. Едвінсон Skandia Navigator	Методика, що спрямована на формування уявлення про створення цінності в компанії. Цей підхід об'єднує оцінку різних складових: фінансових результатів, споживчих показників, внутрішніх процесів, інновацій та людського капіталу. У 1991 році Едвінсон почав досліджувати питання людського капіталу в компанії Skandia та створив інструмент під назвою "Навігатор Skandia" (Skandia Navigator). Цей інструментарій допоміг ідентифікувати та збільшити інтелектуальний капітал у підрозділах компанії. Навігатор демонструє вплив людського капіталу на фінансову вартість організації та зазвичай застосовується для бізнес-планування. Модель розглядає компанію з трьох перспектив: минулого (фінансові дані), теперішнього (споживачі, процеси, людські ресурси) та майбутнього (інновації та розвиток)..
5	Метод А. Пулика	Ця модель оцінює ефективність використання трьох ключових типів ресурсів компанії: вартості, створеної за рахунок фізичного капіталу (CEE), людського капіталу (HCE) і структурного капіталу (SCE). Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої фізичні активи, знання та навички співробітників, а також нематеріальні активи, такі як процеси та інновації.

Отже, існує багато моделей для оцінки інтелектуального капіталу, як кількісних, так і якісних. Вибір між ними має базуватися на цілях аналізу, особливостях компанії та специфіці застосування моделі. Ми розглянули п'ять різних підходів до вимірювання інтелектуального капіталу: два кількісні (коефіцієнт Тобіна та метод Пулика) і три якісні (збалансована система показників, "навігатор Скандія" та монітор нематеріальних активів). Між цими моделями є спільні риси й відмінності: вони використовують різні індикатори та показники, які обираються експертами в залежності від мети та характеристик компанії. Відмінності також полягають у способах групування даних та індикаторів. Незважаючи на різні підходи, всі моделі підтвердили, що інтелектуальний капітал є ключовим елементом і конкурентною перевагою компанії. Використання цих моделей для управління інтелектуальним капіталом дозволяє не лише виявити слабкі місця в організації, але й знайти чинники, які сприятимуть підвищенню прибутковості та ринкової вартості компанії, залежно від її цілей.

### 1.3. Вплив процесу інноватизації на інтелектуалізацію капіталу в умовах цифрової економіки

На сьогодні багато організацій, усвідомлюючи необхідність модернізації функцій сучасного управлінського персоналу, активно заохочують зростання числа працівників, які володіють необхідними знаннями та навичками в галузі цифрових технологій. Вони часто співпрацюють з провідними університетами та коледжами для розробки спеціальних освітніх програм і тренінгових ініціатив. В останні роки особливо популярними стали різноманітні онлайн-курси та програми навчання, призначені як для нових кандидатів на робочі місця, так і для підвищення цифрової компетенції поточних співробітників компаній.

Таким чином, знання як новий економічний ресурс характеризуються такими властивостями, як глобальність, невичерпність, нематеріальність, різноманітність і універсальність форм вираження, а також сталість методів застосування. Основною характеристикою знань є їхня цінність, яка визначається правильністю, ефективністю та своєчасністю прийнятих рішень [14].

Отже, перехід України до інноваційного розвитку можливий лише за умов широкомасштабного впровадження інноваційних проектів, а перехід до моделі економічного зростання на основі інновацій є одним із ключових завдань держави на найближчий час. Виходячи з вищезазначених напрямків, інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрових трансформацій - це напрям, за яким покращуються як кількісні, так і якісні показники діяльності організацій, а також зміцнюються їхні конкурентні позиції на ринку, що забезпечується за рахунок інноватизації в умовах глобального становлення інформаційно-комунікаційної парадигми цифрової економіки.

У сучасних компаніях система управління також набуває нового змісту - вона більше не здійснюється одноосібно, а передбачає участь "техноструктури"

(колективу висококваліфікованих спеціалістів з різних підрозділів підприємства), що відображає не лише розвиток організаційно-економічних, а й соціально-економічних відносин: зростання значення людського капіталу в загальному капіталі компанії та у формуванні її структури. Також спостерігається збільшення числа власників компаній через централізацію капіталу, що сприяє розвитку корпоративної форми власності та зміцненню позицій приватної власності [2, с. 256].

Як зазначають В. Д. Базилевич і В. В. Ільїн, «Перехід від індустріального до інформаційного суспільства, зміни моделей економічного розвитку під впливом глобалізації, інтелектуалізація праці, дематеріалізація виробництва та перетворення людського капіталу на домінуючу складову економічного зростання створюють принципово нові проблеми, які вимагають нових концептуальних підходів і переосмислення багатьох основоположних принципів економічної науки» [14, с. 13].

Чим швидше керівництво компанії усвідомлює необхідність змін у продукті чи самій організації, тим ефективніше воно зможе реагувати на нові виклики ринку та зміни в уподобаннях партнерів. Компанії, що зосереджуються лише на поточній діяльності та отриманні швидкого прибутку, ризикують зіткнутися з тривалою стагнацією або навіть банкрутством. Сьогодні радикальні зміни в галузях високих технологій можуть відбуватися кожні півроку, а інколи навіть частіше. Це стало можливим завдяки стрімкому розвитку інтернету та цифрових технологій, що впливають на економіку і змінюють її разом з іншими системами.

В умовах нестабільності, коли бізнесу важливо сприяти процесам творчого руйнування і дотримуватися інноваційного курсу, необхідно визначити найефективніші підходи для генерування та адаптації корпоративних інновацій, а також підтримання інноваційної активності у довгостроковій перспективі.

Вважаємо важливим продемонструвати сферу інноваційного процесу, яка охоплює генерацію та розвиток нових ідей. Для цього доцільно застосувати один із сучасних підходів - циклічну модель Беркхоута [15] (рис. 1.4).

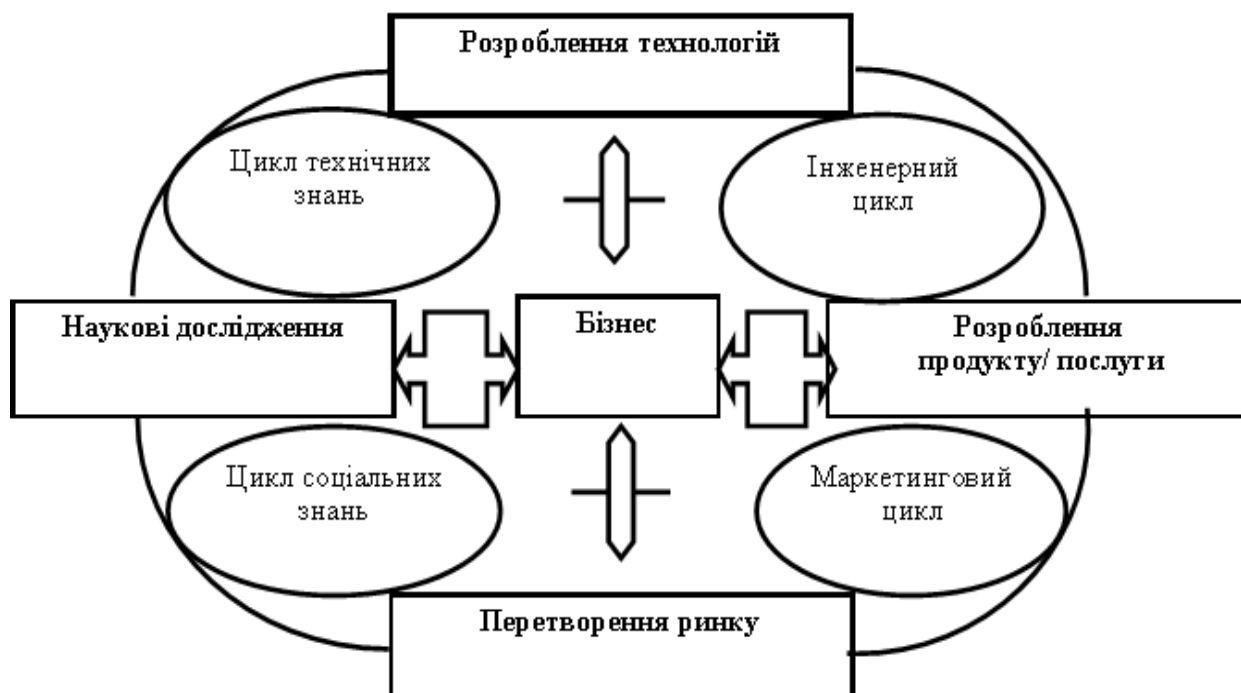


Рис. 1.4. Розглянуті етапи інноваційного процесу за Беркхоутом [15]

Ми вважаємо цю модель найбільш актуальною, оскільки вона підкреслює циклічний характер інноваційного процесу та забезпечує інтенсивну міждисциплінарну співпрацю серед учасників команди. Такі особливості тісно пов'язані з управлінням інтелектуальним капіталом та розвитком корпоративної культури, про що йтиметься далі.

Отже, створення і розвиток інновацій становлять частину загального інноваційного процесу, який включає послідовні етапи, що перетворюють ідеї на кінцеві продукти. Ці етапи - від прикладних і фундаментальних досліджень, розробки дизайну до маркетингу, виробництва та комерціалізації технологій - ілюструють важливу роль інновацій в організаціях. У цьому контексті корпоративна культура також відіграє ключову роль.

З цього випливає, що більшість компаній усвідомлюють значення інновацій та необхідність адаптації бізнес-моделей, які підтримують постійний інноваційний

розвиток, що дозволяє їм гнучко реагувати на виклики, пов'язані з невизначеністю та мінливими умовами ринку.

Нарівні з новими моделями, індикаторами та регуляторами інтелектуальної власності та людських ресурсів цифрова економіка ставить перед теоретиками і практиками чимало викликів. Згідно з сучасними економічними концепціями, цифрова економіка спирається не на матеріальні ресурси, а на обмін і використання ідей, знань та інформації.

Серед елементів інноваційного потенціалу особливий інтерес викликають неформальні фактори розвитку, що підтримуються економічними та позаекономічними стимулами. Людська участь є визначальною для забезпечення стабільності навколишнього середовища, у поєднанні з активними змінами в соціокультурній сфері, змінюючи роль людини від пасивного об'єкта до активного суб'єкта розвитку. Потенціал до активної діяльності й прогресу переноситься людиною на всі аспекти її життя, що створює основу для розробки і використання науково-інтелектуальних ресурсів [3, с. 9].

Згідно з опитуванням PwC, топ-менеджери вважають, що найуспішніше інновації зможуть впроваджувати компанії з розвиненою інноваційною культурою (65%), відкриті до нового мислення (63%), з сильними керівниками (52%) та чіткою бізнес-моделлю (47%). Важливим також є достатнє фінансування інноваційних ініціатив, що дозволяє підвищити фінансові потоки (32%) [16].

Сьогодні практично кожна міжнародна транзакція має цифровий компонент. Глобальні потоки сприяють економічному зростанню, підвищуючи продуктивність, а інформаційні потоки розширюють участь і створюють більш ефективні ринки. Саме тому нову фазу глобалізації називають "цифровою глобалізацією" [17, с. 99]. Отже, перехід до цифрової економіки починається з трансформації фінансової економіки в економіку знань, що розвиває міжнародну інтеграцію завдяки інформаційній доміні.

У наукових колах поки що немає єдиного підходу до визначення терміну "людські ресурси". Наприклад, М. Армстронг зазначає, що "людські ресурси - це найбільш цінний актив організації, а саме люди, які індивідуально та колективно роблять внесок у досягнення цілей організації" [18]. На думку О.Б. Бутнік-Сіверського., "людські ресурси - це сукупність людей, їхні фізичні та розумові здібності, які можуть використовуватися як виробничий ресурс для підвищення ефективності економічних систем" [19].

Професійні компетенції працівників відіграють вирішальну роль у будь-якому трансформаційному проекті, незалежно від його масштабу та очікуваних результатів. Як зазначається, "важливим аспектом розвитку системи управління персоналом є розуміння специфіки праці, що дозволяє визначити, які аспекти діяльності потрібно вдосконалити" [20, с.12].

Цифрова трансформація має базуватися на крос-функціональних командах, які орієнтовані на досягнення спільної мети завдяки командній співпраці, саморегуляції та горизонтальній структурі управління, що сприяє розвитку професійних навичок і цифрових компетенцій. У таких командах чітко розподіляються ролі: ініціатор (спонукає до розробки змін і пропонує інновації), координатор (забезпечує взаємозв'язок і контроль процесу змін) і аналітик-контролер (оцінює реалізацію проекту та контролює його етапи). Інші члени команди виконують завдання фахівців, відповідальних за поетапне виконання плану.

Командний бізнес - це нова концепція, що передбачає перехід від традиційної ієрархічної структури до бізнес-екосистеми з децентралізованим управлінням і прив'язкою доходів співробітників до прибутковості компанії. Для подальшого зростання на конкурентному ринку знадобиться команда, здатна ставити перед собою амбітні цілі та досягати їх. Відповідно до принципів Командного бізнесу, потрібні люди, які орієнтовані на спільні результати, а не лише на власний успіх.

Отже, на сьогодні в умовах цифрової епохи змінюється підхід до формування команди підприємства, через формування у персоналу цифрової компетентності.

Цифрова компетентність – ключова компетентність в умовах цифрової економіки. Вона охоплює такі поняття як інформаційна грамотність та медіаграмотність, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, безпеку та захист персональних даних та навчання протягом життя. У 2016 р. Європейська комісія запровадила так звану Рамку цифрової компетентності для громадян (скорочена назва – DigComp), (DigComp 2.0: Digital Competence Framework for Citizens), а у 2017 р. її було оновлено та представлено на конференції у Брюсселі під назвою «Рамка цифрової компетентності для громадян: вісім рівнів майстерності з прикладами використання» (DigComp 2.1: Digital Competence Framework for Citizens) [21] наданої в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Рамка цифрової компетентності для громадян: вісім рівнів майстерності з прикладами використання [21]

<b>Сфера компетентності Вимір 1</b>	<b>Компетентність Вимір 2</b>
Інформація та вміння працювати з даними	1.1 Перегляд, пошук і фільтрація даних, інформації та цифрового контенту 1.2 Оцінка даних, інформації та цифрового контенту 1.3 Управління даними, інформацією та цифровим контентом
Комунікація та співробітництво	2.1 Взаємодія за допомогою цифрових технологій 2.2 Обмін за допомогою цифрових технологій 2.3 Реалізація громадянської позиції за допомогою цифрових технологій 2.4 Співробітництво за допомогою цифрових технологій 2.6 Управління цифровою ідентичністю
Створення цифрового контенту	3.1 Розробка цифрового контенту 3.2 Інтеграція та перероблення цифрового контенту 3.3 Авторське право і ліцензії 3.4 Програмування

Безпека	4.1 Захист пристроїв 4.2 Захист персональних даних і приватності 4.3 Захист здоров'я і благополуччя 4.4 Захист навколишнього середовища
Розв'язання проблем	4.1 Розв'язання технічних проблем 4.2 Визначення потреб і технологічних заходів реагування 4.3 Творче використання цифрових технологій 4.4 Виявлення прогалин у цифровій компетентності

Таким чином, в умовах цифрової економіки цифрова грамотність людей, які намагаються отримати робоче місце, виходить на перший план. Так, статистичні дані підтверджують ці висновки (Рисунок 1. 5).



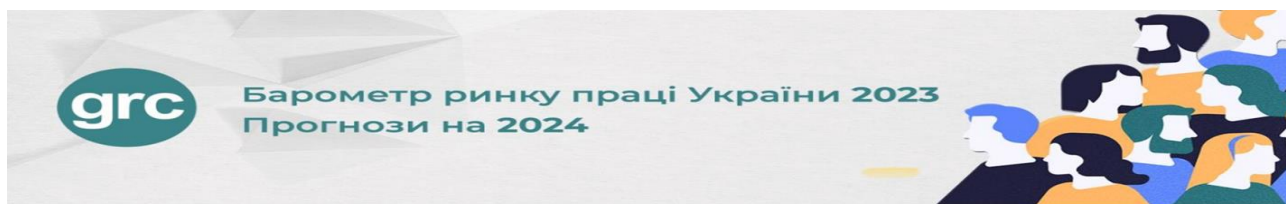
Рис. 1. 5. Динаміка зростання частки населення за цифровою грамотністю

[22]

Зацікавленість у спеціалістів з високим рівнем сучасних знань прослідковується й через дані, якими поділився кадровий портал GRC з посиланням на результати дослідження «Барометр ринку праці України 2023. Прогнози на 2024» (Рисунок 1. 6).

Майже 70% роботодавців очікують від кандидатів розмовний рівень англійської мови, наявність досвіду та підтвержені результати роботи. Дослідження показує, що українці готові перекваліфікуватися та здобувати нові

навички аби заробляти більше і бути корисними у відновленні України: 49% пошукачів готові змінити професію та працювати «руками», якщо виникнуть складнощі у працевлаштуванні. Що важливо, 82% опитаних пов'язують своє майбутнє з Україною і планують залишатися в Україні.



**ЗВІТ**  
**БАРОМЕТР РИНКУ ПРАЦІ 2023. ПРОГНОЗИ НА 2024.**  
**ДУМКА ПОШУКАЧІВ ТА РОБОТОДАВЦІВ**

На думку роботодавців, кандидатам, які зараз знаходяться у пошуку роботи, не вистачає таких навичок:

- креативного та критичного мислення (36%),
- прагнення до вдосконалення і готовності навчатися (36%),
- навичок самоорганізації (35%),
- емоційного інтелекту (32%),
- комплексного вирішення проблем (32%),
- вміння формувати власну думку і приймати рішення (25%),
- високого рівня тайм-менеджменту (21%),
- важливі також digital-навички (28%) та «людиноорієнтовані» софтскіли, такі як: клієнтоорієнтованість, вміння працювати в команді, вміння вести перемовини.

Рис. 1. 6. Дослідження щодо змін до вимог роботодавців щодо кандидатів на отримання роботи в сучасних підприємствах [22]

У дослідженні взяли участь представники різних галузей і охоплено всю географію України, за виключенням окупованих територій та Криму: 377 компаній із 15 галузей та 2400 респондентів пошукачів/працівників [22].

У світі, де переважають індивідуалісти, таких знайти непросто. Висококласні фахівці рівня middle вимагають значних інвестицій і часто зосереджуються тільки на особистій кар'єрі. Тому, незважаючи на складнощі у перенавчанні персоналу, багато підприємств намагаються самостійно «виростити» потрібних спеціалістів.

Оскільки для цього потрібна система, яка могла б швидко обробляти тисячі кандидатів і обирати тих, хто вміє працювати в команді та готовий навчатися, використовуються цифрові технології. Наприклад, Human Hiring System - цифрова HR-платформа з людським підходом. Її ідея полягає в тому, щоб створити програму, здатну миттєво аналізувати тисячі резюме, виконувати початковий відбір і навіть автоматично планувати співбесіди. Але виникають сумніви: чи можна покладатися на алгоритми в такій чутливій справі? Чи зможе комп'ютер відібрати найкращих кандидатів? І чи не створить це враження "нелюдського" підходу серед тих, хто не пройде відбір? Human Hiring System, або "Людиноцентрична система найму", стала відповіддю на ці виклики, що розроблено завдяки співпраці розробників, HR-фахівців і менеджерів [23].

Принципами роботи цієї системи є:

заміна резюме на тестові та технічні завдання, щоб отримати стандартизовану та порівняльну інформацію;

підготовка шаблонів листів для різних ситуацій, використовуючи неформальну і дружню мову;

наявність заохочувальних подарунків для кандидатів, які не пройшли відбір, і рекомендації для розвитку на основі результатів їхніх завдань;

розробка інтерактивної гри, яка перевіряє пріоритети та навички командної роботи у розважальній формі;

налаштування системи push-сповіщень і підказок, які допомагають роботодавцям швидко приймати рішення.

Цей підхід дозволяє автоматизувати процес найму, зберігаючи при цьому індивідуальний підхід до кожного кандидата, а безпосередньо розроблений проект Human Hiring System отримав у 2023 році Премію HR- Бренд у тематичній номінації «DIGITAL в HR».

Крос-функціональній команді потрібно розробити концепцію цифрового стартапу, провести аналіз його сильних і слабких сторін та оцінити, чи вистачає ресурсів для його успішної реалізації. При створенні нової стратегії важливо вбудувати культуру безперервного вивчення технологій, що відкриває можливості інтеграції цифрових інструментів і рішень з організаційними сервісами. Це, у свою чергу, дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому економічному середовищі.

Сьогодні найбільш перспективним і стійким підходом до управління інноваційним розвитком компанії є орієнтація на якість. Це визначає умови для створення нових продуктів і впровадження інновацій у ситуації невизначеності. Згідно з дослідженнями PwC, одним зі способів підвищення ефективності бізнес-процесів в управлінні інноваціями є розвиток корпоративної культури, яка підтримує творчість і новаторські ідеї співробітників.

Слід пам'ятати, що ефективність і цінність людського капіталу можуть бути оцінені тільки в рамках конкретної стратегії розвитку компанії. Найкраще людський капітал розвивається в умовах цілеспрямованої роботи над створенням нових продуктів або послуг та організаційних змін, спрямованих на освоєння нових ринкових ніш. Такий розвиток залежить від здатності компанії проводити наукові дослідження та мобілізувати необхідні інтелектуальні, матеріальні та фінансові ресурси для досягнення своїх цілей.

## РОЗДІЛ 2. ДІЮЧА ПРАКТИКА ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика та структура АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «ПриватБанк» – один із найбільших банків України «що рухає країну вперед» [24] з найбільшими за розмірами активами та власного капіталу, зареєстрований 19 березня 1992 року. Мета банку – «економічно сильна Україна. АТ КБ «ПриватБанк» є відповідальним роботодавцем і одним із найбільших платників податків у країні. Попри складні часи, ми рухаємо економіку вперед, не зупиняючи кредитування українців та бізнесу. У 2023 році частка ПриватБанку в роздрібному кредитному портфелі зросла з 26 до 32%, а бізнес отримав 23,8 млрд грн нових кредитів. Працюємо на перемогу й відновлення України» [24].

Національна мережа відділень ПриватБанку у 2023-2024 роках налічує приблизно 2240 точок обслуговування, щодня по всій країні працює понад 1 000 відділень, 5 000 банкоматів і 10 000 терміналів самообслуговування ПриватБанку [24]. АТ КБ «ПриватБанк» належить до числа провідних інноваційних банків світу, одним із перших інтегрувавши цифрові технології у свою діяльність. Зокрема, він впровадив такі рішення, як інтернет-банкінг і платіжну систему «Приват24» (понад 30 мільйонів карток), онлайн-інкасацію, доступ до Інтернет-банкінгу через QR-код, десятки різних мобільних додатків, а також виступає еквасром для електронної платіжної системи LiqPay. ПриватБанк став першим в Україні, хто запровадив Apple Pay [25].

Основну частину корпоративної клієнтської бази банку складають представники малого та середнього бізнесу. Серед клієнтів банку переважають компанії, що працюють у торгівлі, харчовій промисловості, транспорті, сільському господарстві та будівництві. Особлива увага приділяється обслуговуванню

мережевих корпорацій. Однак останнім часом керівництво АТ КБ «ПриватБанк» змінило стратегію розвитку, значно розширивши програми кредитування, особливо для фізичних осіб. [25].

Єдиним власником Банку, якому належать усі 100% його акцій, є держава, яку представляє Кабінет Міністрів України. Держава здійснює права власника Банку, а органи управління керуються провідними міжнародними стандартами корпоративного управління, зокрема:

Принципами Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо корпоративного управління для підприємств із державною участю;

Принципами корпоративного управління для банків, розробленими Базельським комітетом з банківського нагляду;

Рекомендаціями Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління, які застосовуються в межах чинного законодавства України [25].

Принципи корпоративного управління Банку викладені в Кодексі корпоративного управління, опублікованому на офіційному сайті. Держава реалізує свої права власника, а органи управління діють відповідно до найкращих міжнародних стандартів, зокрема тих, що затверджені OECD, Базельським комітетом і Європейською банківською організацією, у відповідності до законодавства України. [24]. У звіті Олександри Вукосавлевич, директорки ЄБРР з питань фінансових установ Західних Балкан та Східної Європи та Герхарда Бьоша, Голови Правління ПриватБанку сказано, що «Наші підходи та наміри у сфері соціальної відповідальності, ведення бізнесу, збереження довкілля та навчання узгоджуються принаймні з 12 цілями сталого розвитку ООН. Зокрема, у нашому фокусі гендерна рівність, енергоефективність, зниження споживання паперу та пластику, відмова від фінансування виробництв, що шкодять довкіллю, підвищення доступності наших послуг та приміщень, вдосконалення корпоративного управління» [26].

У Статуті банку описані повноваження його Правління, Наглядової ради та інших колегіальних органів управління. ПриватБанк займає провідні позиції на банківському ринку України. Згідно з дослідженням СBR Ukraine за другий квартал 2023 року, послугами банку користується майже 70 % українських громадян віком від 16 років. Серед клієнтів-фізичних осіб 52,3% вважають ПриватБанк своїм основним банком, що перевищує загальний показник двадцяти наступних банків разом узятих.

Стратегія Національного банку є документом, який визначає напрями розвитку центрального банку на найближчі роки, орієнтуючись на свою Місію, Візію та Цінності [27].

Важливим аспектом Стратегії є те, що кінцевим оцінювачем результатів діяльності банків є громадяни України, які складають найважливішу групу клієнтів для банківської системи. Головною метою АТ КБ «ПриватБанк» на довгострокову перспективу - стати одним із найвпливовіших банків у Центральній та Східній Європі, який сприяє економічному та соціальному розвитку як в Україні, так і за її межами. В умовах викликів, спричинених війною та невизначеністю, стратегічними визначені пріоритети, які в узагальненому вигляді можливо сформулювати наступним чином:

1. Працювати для людей і бізнесів, підтримуючи їх на кожному етапі їхнього фінансового розвитку;
2. Створювати клієнтоорієнтовану модель, яка пропонує індивідуальні рішення для задоволення потреб та вирішення завдань клієнтів;
3. Забезпечувати доступність послуг як у технічному, так і у фізичному аспектах, модернізуючи відділення для усунення бар'єрів.

Для забезпечення стабільної бізнес-моделі АТ КБ «ПриватБанк» постійно покращує сервіси, оптимізує внутрішні процеси та розвиває інфраструктуру, фокусуючись на якісному кредитуванні та збереженні високої якості кредитного

портфеля. При цьому банк дотримується вимог Міністерства фінансів, які регулюють діяльність державних банків у період війни та післявоєнного відновлення. Це включає фінансову підтримку ключових секторів економіки, доступність банківських послуг, оперативне відновлення банківських операцій, забезпечення фізичної, кібербезпеки та безперебійної роботи управлінської команди для ефективного прийняття рішень при збереженні фінансової стійкості.

Основна увага спрямована на малий і середній бізнес та роздрібний сектор, зокрема на координацію операційних, продуктових та інфраструктурних стратегій. АТ КБ «ПриватБанк» забезпечує безпеку та доступність інфраструктури, орієнтуючись на клієнтів. Підтримує стабільну бізнес-модель і прагне досягати постійного прибутку, допомагаючи економіці через банківські послуги, що задовольняють потреби воєнного часу та фінансують післявоєнне відновлення.

Крім того АТ КБ «ПриватБанк» впроваджує ініціативи зі створення цінності, які об'єднують передові технології та багаторічний досвід банку, готуючись до можливої приватизації в рамках стратегії фінансового сектору, хоч і без визначених термінів.

ПриватБанк також є одним з найбільш інноваційних банків світу. Уже понад десять років тому він став піонером у впровадженні одноразових SMS-паролів. Серед новітніх рішень банку, що здобули міжнародне визнання, - платіжний міні-термінал, доступ до Інтернет-банку за допомогою QR-коду, онлайн-інкасація, а також численні мобільні додатки.

ПриватБанк на сьогоднішній день є універсальною фінансовою установою, що надає своїм клієнтам великий вибір сучасних банківських послуг і продуктів, які вирізняються високою якістю обслуговування в усіх відділеннях. У відділеннях банку по всій Україні працюють понад 4 тисячі досвідчених фахівців, а число постійних клієнтів досягає кількох сотень тисяч. Банк співпрацює з 38 фондами, що підтримують розвиток малого та середнього бізнесу. У роботі з малим бізнесом

ПриватБанк акцентує увагу на поліпшенні якості сервісу та прискоренні банківських операцій через спрощення кредитних процедур і активне застосування Інтернет-технологій.

Отже, реалізацію Стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк» в узагальненому вигляді за рівнями управління можна надати у вигляді моделі (рис. 2. 1).

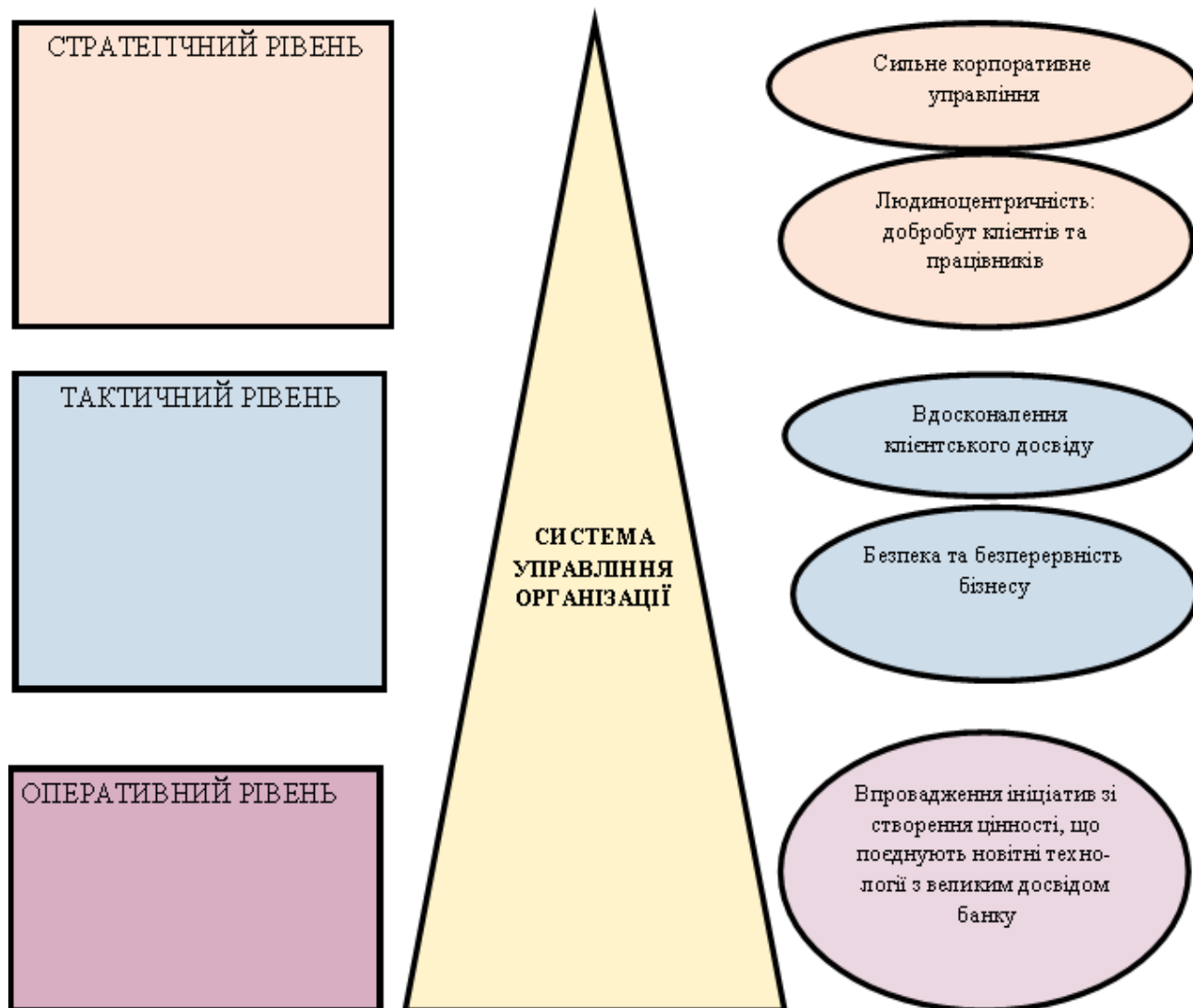


Рис. 2.1. Стратегія управління АТ КБ «ПриватБанк» за рівнями управління

Отже, система корпоративного управління банку – стратегічний рівень управління – орієнтована на забезпечення сталого зростання. Стратегічні плани банку включають аналіз факторів, що впливають на його тривалу стабільність, та

визначають способи зменшення негативного впливу цих факторів на роботу установи.

Вдосконалення клієнтського досвіду – тактичний рівень управління – покращення їхнього фінансового добробуту завдяки надійному доступу до фінансових послуг (депозитів, кредитів, карток, платежів) і свідчить про те, що у ПриватБанку на сьогодні 18,4 млн роздрібних та 875 тис. бізнес-клієнтів, а це означає, що послугами банку користується переважна більшість дорослого населення України: понад 18 млн громадян та 875 тис. бізнес-клієнтів.

Для підтримки української економіки та збереження лідерства необхідна сильна команда. Тому банк зосереджений на її зміцненні, розвитку та покращенні робочого досвіду працівників – оперативний рівень управління. У цьому аспекті продовжується розширення програми підтримки співробітників, використовуючи успішний досвід дистанційної роботи під час пандемії та воєнного стану, зберігаючи довіру між керівниками та працівниками. У сфері управління персоналом метою є розвиток потенціалу та залученості кожного співробітника для підвищення продуктивності та підтримки економіки.

## 2.2. Експрес-аналіз показників фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Війна залишається ключовим фактором, що впливає на економіку України та банківську систему у 2023 році. Незважаючи на серйозні виклики, банківська система демонструє стійкість, що підтверджується трьома основними тенденціями:

активне зростання кредитування, особливо за рахунок державних програм підтримки;

стабільний приріст депозитів – як громадяни, так і підприємства продовжують збільшувати залишки на рахунках;

висока рентабельність та ефективність операцій, незважаючи на збільшення витрат на резервування та зростання податкового навантаження, що дозволяє банкам зберігати стійкість.

Для АТ КБ «ПриватБанк», як і для всіх фінансових установ, 2023 рік також відзначився зниженням інфляційного тиску. У листопаді інфляція сповільнилася до 5,1% у річному вимірі та зберіглася на цьому рівні в грудні. Це стало можливим завдяки хорошим врожаям, зниженню світових цін на енергоносії та заморожуванню тарифів на певні комунальні послуги. Сприяли цьому також заходи НБУ, спрямовані на стабілізацію валютного ринку та підтримання привабливості гривневих активів.

Протягом 2023 року облікова ставка НБУ була знижена на 10 процентних пунктів і на кінець року становила 15%. Ставка змінювалася чотири рази у 2023 році: 27 липня – з 25% до 22%, 14 вересня – з 22% до 20%, 26 жовтня – з 20% до 16%, і нарешті 14 грудня – до 15%. Це пом'якшення монетарної політики сприяло розвитку кредитування, зберігаючи привабливість гривневих активів.

Якщо проаналізувати галузеву структуру клієнтів АТ КБ «ПриватБанк», можна побачити, що більшість з них представляють сфери торгівлі, харчової промисловості, транспорту, сільського господарства та будівництва. Особливу увагу приділено обслуговуванню великих мережевих компаній. Однак на сьогоднішній день керівництво банку змінило стратегію розвитку клієнтської бази, зокрема, значно розширило програму кредитування фізичних осіб.

Для проведення експрес-аналізу розглянемо ключові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» (Таблиця 2.1, Рис. 2.2).

Таблиця 2.1

Основні показники Звіту про прибутки або збитки в  
АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2023 рр. (млн. грн) [25]

Показники	Роки				Відхилення 2020 до 2023 рр.	
	2020	2021	2022	2023	млн. грн	%
1	2	3	4		5	6
Валюта балансу	382525	401296	540596	680008	297483	77,8
Процентні доходи	33563	35854	43686	66238	10123	30,16
Процентні витрати	11961	6537	3768	(6616)	-8193	-68,50
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	21602	29317	39918	59622	18316	84,79
Комісійні доходи	27649	35057	32945	41589	5296	19,15
Комісійні витрати	8888	11840	12505	-17150	3617	40,70
Результат від операцій з іноземною валютою	3103	3226	14655	10174	11552	372,28
Результат від переоцінки іноземної валюти	-7460	1017	-7760	-1076	-300	4,02
Витрати на виплати працівникам	8192	8904	10096	-10552	1904	23,24
Амортизаційні витрати	1791	2183	1970	-2175	179	9,99
Інші адміністративні та операційні витрати	16681	2348	10473	-10946	-6208	-37,22
Інші доходи	1200	1286	2815	2173	1615	134,58
Прибуток/(збиток) до оподаткування	24296	35067	34672	72766	10376	42,71
Витрати на податок на прибуток	6	17	4474	-35001	4468	74466,67
Прибуток/(збиток) за рік	24302	35050	30198	37765	5896	24,26

Проаналізуємо з початку динаміку валюти балансу, оскільки це є загальним показником всіх активів та джерел їх утворення. Незважаючи на досить важкий період функціонування банку (пандемія – війна), ми бачимо зростання цього важливого показника у порівнянні 2020 роком, позитивне відхилення складає 297483 млн. грн у 2023 році або на 77,8%. На перший погляд, можна сказати, що цей показник зріс майже вдвічі, проте, якщо перерахувати його з урахуванням індексу інфляції в

країні за цей час (від 25 грн. за 1 долар у 2020 р. до 40 грн. – у 2023 р.), то також є зростання, проте на 11,1 %.

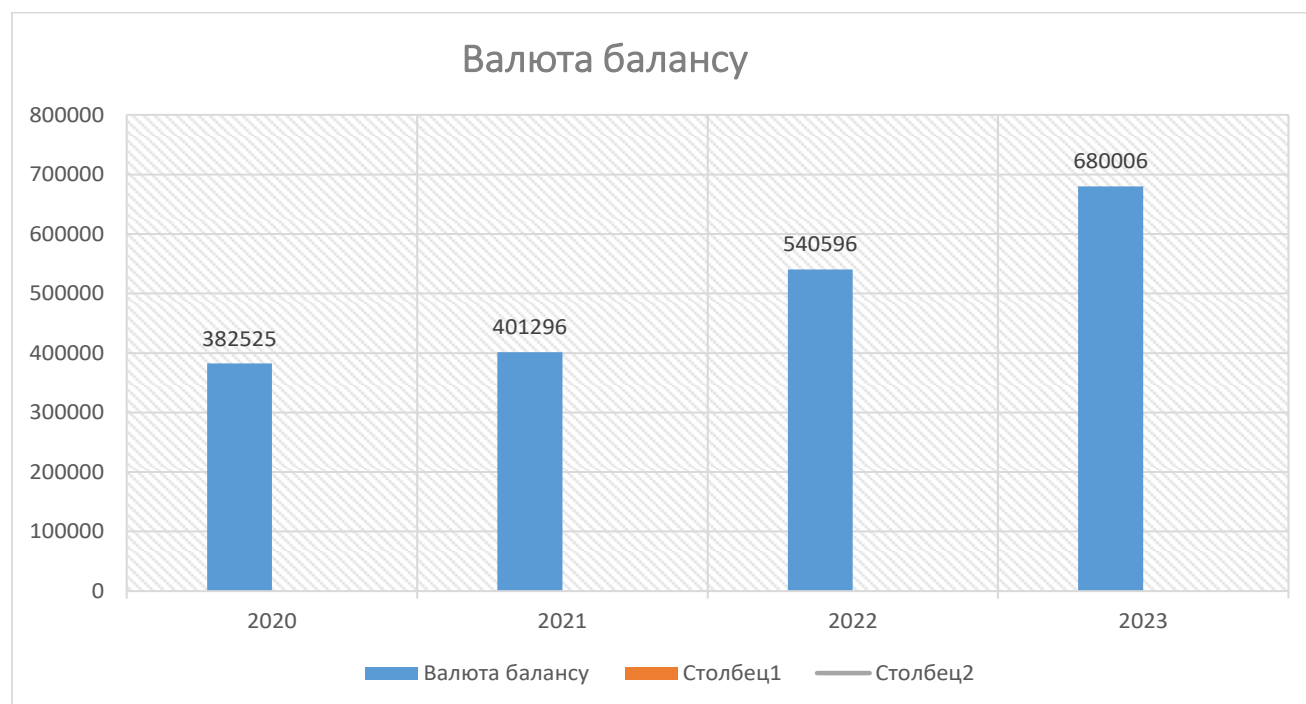


Рис. 2.4. Діаграма динаміки валюти балансу АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2023 рр., млн. грн

Як можна відзначити, за період 2021-2023 років у ПриватБанку спостерігалось збільшення грошових коштів і їх еквівалентів на 34,69%, що вказує на значний приплив фінансових ресурсів. Щорічне зростання кредитів та авансів іншим банкам продовжувалося, і в 2023 році цей показник досяг 19,54%, що свідчить про активне кредитування інших банків або зростання їх фінансової активності. Кредити та аванси клієнтам за цей період збільшилися на 74,12%, що відображає стратегічний та ринковий підхід до кредитної політики банку. Інвестиції в цінні папери за три роки зросли на 8,16%, що говорить про розширення інвестиційного портфеля.

Структура балансу за активами (необоротні та оборотні активи) і пасивів (джерела формування господарських засобів). У табл. 2.2. представлено активи та капітал АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2023 роки [28].

Таблиця 2.2.  
Динаміка капіталізації АТ КБ «Приватбанк» (млн. грн.)

Показник	Роки				Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2023	2023-2020	2023-2022
Активи	382525	401296	540596	680008	297483	139412
Капітал	52825	66615	57789	84846	32021	27057
Відношення капіталу до активів (%)	13,8	16,6	10,7	12,5	10,8	19,4

Як бачимо, за досліджуваний період відбулися наступні зміни активів та капіталу, незважаючи на скрутні загальні умови в державі, поступово збільшуються, теж саме стосується й їх співвідношенні. Активи збільшилися на 10,8% або на 297483 млн. грн. і склали за підсумками у 2023 р. 680008 млн. грн. Капітал у порівнянні з 2020 роком зменшився на 3% і складає на поточний момент 84846 млн. грн. [28]. Проте, відношення капіталу до активів у 2023 році до 2022 року на 7,1 % %. Проаналізуємо структуру активів балансу АТ КБ «Приватбанк», що графічно надано на рис. 2.3.

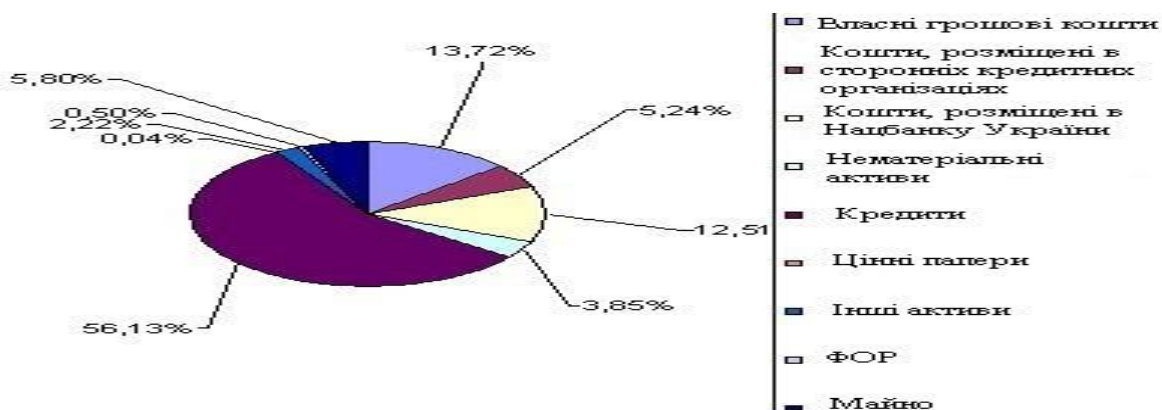


Рис. 2.3. Структура активів ПриватБанку на 31.12.2023 (у %) (за даними офіційного сайту 28)

З рис. 2.3 видно, що найбільша частина активів (56,13%) складається з коштів, розміщених у сторонніх кредитних організаціях, тобто у формі наданих кредитів. Лише 5,24% загального майна банку вкладено в сторонні кредитні установи, а 12,51% розміщено в Національному банку. Це свідчить про активну кредитну стратегію ПриватБанку. Власний капітал банку становить 13,72%. Інші активи (24,91%) включають інші вкладення, такі як інвестиції в нерухомість, а також основні засоби банку, включаючи матеріальні та нематеріальні активи [29].

Тепер розглянемо структуру пасивів банку АТ КБ «ПриватБанк», актуальну на кінець 2023 року на рис. 2.4.

Аналіз показує, що залучені джерела фінансування банку (77,71%) значно перевищують власні (11,86%), що свідчить про негативний вплив фінансово-економічної кризи, спричиненої пандемією та воєнною агресією, на зниження активів банку. Проте активне кредитування (зміна умов та розширення кола клієнтів) допомогло стабілізувати фінансові ресурси банку.

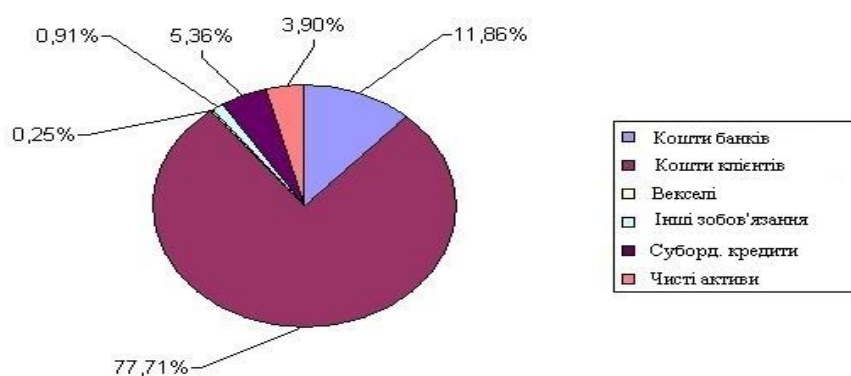


Рис. 2.4. Структура власних і залучених джерел ПриватБанку на 31.12.2023, % (за даними офіційного сайту 29)

На нашу думку, керівництву ПриватБанку варто більше зосередитися на впровадженні інноваційних рішень і пошуку нових технологій, використовуючи

інтелектуальний потенціал співробітників і розвиток корпоративної культури. Це сприятиме генерації креативних ідей і покращенню якості банківських послуг.

### 2.3. Формування інтелектуального капіталу в аспекті людських ресурсів в АТ КБ «ПриватБанк»

Незважаючи на безпрецедентні виклики, банківська система проявила стійкість і стабільність, що підтверджується основними тенденціями її розвитку в 2023 році. Банк дотримується принципів чесності, інклюзивності, недискримінації та забезпечення здорового робочого середовища. Оскільки найголовніша роль в структурі інтелектуального капіталу належить людському капіталу, то в своєму дослідженні ми сфокусуємось саме на формуванні інтелектуального-людського капіталу.

З початком повномасштабної війни всі сфери життя та діяльності зазнали значного впливу, зокрема ринок праці, можливості залучення та утримання фахівців. Проте, в АТ КБ «ПриватБанк» піклуються про свій колектив. Так, наприкінці 2023 року вже вдруге відбулося нагородження найкращих працівників за внесок у розвиток інновацій, покращення клієнтського досвіду та реалізацію важливих проєктів. Крім того, у 2023 році була впроваджена нова система управління продуктивністю, де понад 4000 співробітників пройшли повний цикл оцінки своїх індивідуальних ключових показників ефективності (KPI).

Продовжується активне інвестування у корпоративне навчання, яке є запорукою постійного розвитку. Близько 4500 співробітників пройшли зовнішнє навчання за 350 різними напрямками, спрямованими на розвиток як професійних навичок (hard skills), так і міжособистісних (soft skills).

У 2023 році стартував проєкт «Легідна українізація», який регулярно публікує матеріали в корпоративних каналах, спрямовані на вдосконалення знань

української мови. Також 100 працівників пройшли курс «PROУкраїнська» з удосконалення ділової української мови. Проект організований нашим партнером - всеукраїнською ініціативою «Єдині».

Для зміцнення корпоративної культури в АТ КБ «ПриватБанк» був реалізований проєкт «Доброго ранку, ми з ПриватБанку» - серіал з 10 епізодів, де персонажі, працівники банку, вирішують нестандартні ситуації. Цей серіал націлений на навчання та формування корпоративних цінностей у розважальній формі та зібрав понад 18 000 переглядів.

Станом на сьогодні у відділеннях банку всієї України працюють понад 20, 5 тисяч кваліфікованих фахівців, охоплюючи безпосередньо понад 18 млн громадян та 875 тис. бізнес-клієнтів. Штат та структура персоналу формуються відповідно до функціональної організації банку. Зі збільшенням кількості філій та розширенням присутності на ринку зростає і кількість працівників. Протягом 2020-2023 років кількість працівників ПриватБанку зменшилася на 5000 осіб, що складає 19,61% від загальної чисельності. Таке скорочення було спричинене декількома чинниками, зокрема пандемією COVID-19, воєнним станом, економічними труднощами, впровадженням автоматизації та реорганізацією внутрішніх процесів. Це скорочення має як позитивні, так і негативні наслідки для банку. З одного боку, менша кількість працівників може допомогти зменшити витрати й підвищити ефективність діяльності. З іншого боку, це може викликати певні труднощі, такі як зниження рівня мотивації серед персоналу, зменшення продуктивності та можливі проблеми з якістю обслуговування клієнтів. Важливо розуміти, що зменшення штату на 5000 осіб мало вплив не лише на банк, але й на життя цих працівників та їхні родини. Проте чисельність працівників у 2023 році практично залишилась на рівні чисельності 2022 року.

Основними характеристиками персоналу є його чисельність і розподіл (Таблиця 2. 3, Рис. 2. 5) та вікова структура працівників (Таблиця 2.4, Рис. 2. 6 ).

Таблиця 2.3

Дані про рух кадрового складу АТ КБ «ПриватБанк» за період  
2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022р. до 2023 р., +/-	
				Абс. відх.	%
1. Середньосписочна чисельність персоналу, осіб	25500	22800	20500	-5000	-19,61
2. Прийнято працівників, осіб	10000	9000	8000	-2000	-20,00
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	8000	7500	7000	-1000	-12,50
- Звільнення за власним бажанням	5000	4500	4000	-1000	-20,00
- За скороченням штатів	2000	2000	2000	0	0,00
- За іншими підставами	1000	1000	1000	0	0,00
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	10000 / 25500 = 0,392	9000 / 22800 = 0,394	8000 / 20500 = 0,390	-0,002	-0,51%
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	8000 / 25500 = 0,313	7500 / 22800 = 0,329	7000 / 20500 = 0,341	0,028	8,95%
6. Коефіцієнт плинності кадрів	(8000 / 25500) - 100% = 31,30%	(7500 / 22800) - 100% = 32,90%	(7000 / 20500) - 100% = 34,10%	2,80%	8,95%
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	1 - 0,3130 = 0,6870	1 - 0,3290 = 0,6710	1 - 0,3410 = 0,6590	-0,0280	-4,07%

Протягом 2021-2023 років середня кількість працівників у ПриватБанку скоротилася на 5000 осіб, що дорівнює 19,61%, вказуючи на загальну тенденцію до зменшення штату. Також кількість нових працівників зменшилася на 2000 осіб (на 20%), що може свідчити про перегляд стратегії найму або скорочення витрат на залучення нових кадрів. Число звільнених працівників знизилося на 1000 осіб (на 12,50%), де основною причиною звільнення є власне бажання, яке зменшилося на 20%. Індекс найму у ПриватБанку знизився на 0,51% у зазначений період, що вказує

на менш активне залучення нових співробітників. Водночас, коефіцієнт звільнень зріс на 8,95%, що може бути ознакою певної нестабільності серед працівників. Показник плинності кадрів також зріс на 8,95%, вказуючи на підвищену ротацію персоналу. Коефіцієнт стабільності співробітників за 2020-2022 роки знизився на 4,07%, що свідчить про певне зниження стабільності трудового колективу банку. Проте, такі показники є цілком виправданими, що пояснюється роєнною агресією росії та міграцією до безпечних зарубіжних країн або релокацією до інших куточків України.

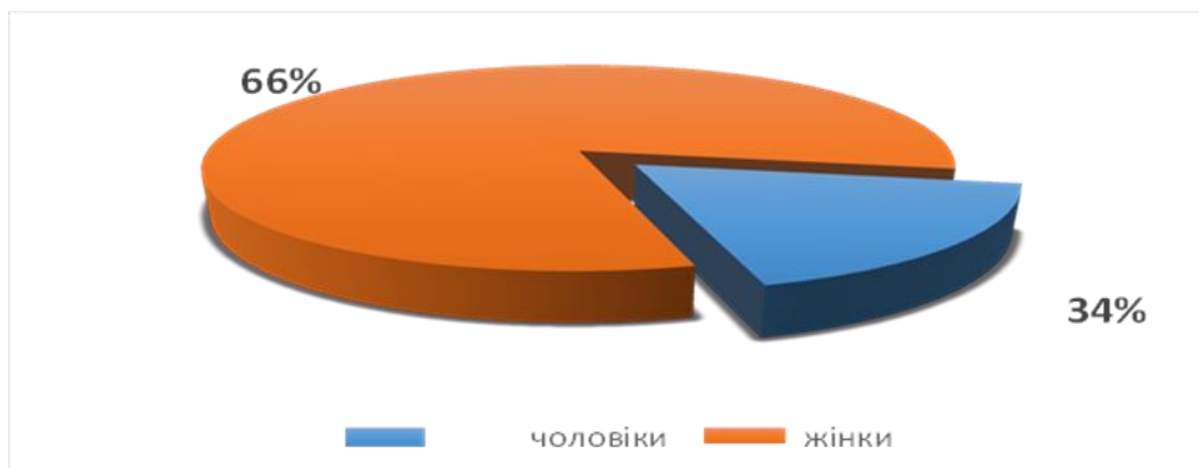


Рис. 2.5. Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в м. Харків за статтю станом на 2023 рік [26]

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності і структура персоналу за статтю в АТ КБ «ПриватБанк»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. до 2021р., +/-	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	Пунктів структури	%
Всього працівників	25500	100	22800	100	20500	100	- 2300	-10
з них:								
- жінки	15504	68	13940	68	13530	66	- 1974	-13
- чоловіки	7296	32	6560	32	6970	34	- 326	-5

Протягом 2021-2023 років кількість співробітників ПриватБанку, зокрема, кількість жінок скоротилася на 1974 осіб (13%), а чоловіків – на 326 осіб (5%). Незважаючи на ці зміни, частки жінок і чоловіків у загальній структурі штату залишилися стабільними: жінки становлять 66 %, а чоловіки — 34%. Це свідчить про те, що банк підтримує рівність статей на робочому місці навіть за умов скорочення персоналу. Така стабільність може бути наслідком стратегічних підходів до управління кадрами або впровадження ініціатив, що сприяють рівним умовам праці для працівників обох статей. Структура працівників за категоріями виглядає наступним чином: частка керівників відділень становить 16,7%, менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів - 10,4%, спеціалісти з обслуговування клієнтів - 43,8%), касири-операціоністи - 22,9%, клієнт-менеджери - 6,3%. Якісний склад працівників банку за гендерною ознакою в АТ КБ «ПриватБанк» у 2023 році залишився майже незмінним порівняно з 2022 роком та складає 66 % жінок на керівних посадах всіх рівнів.

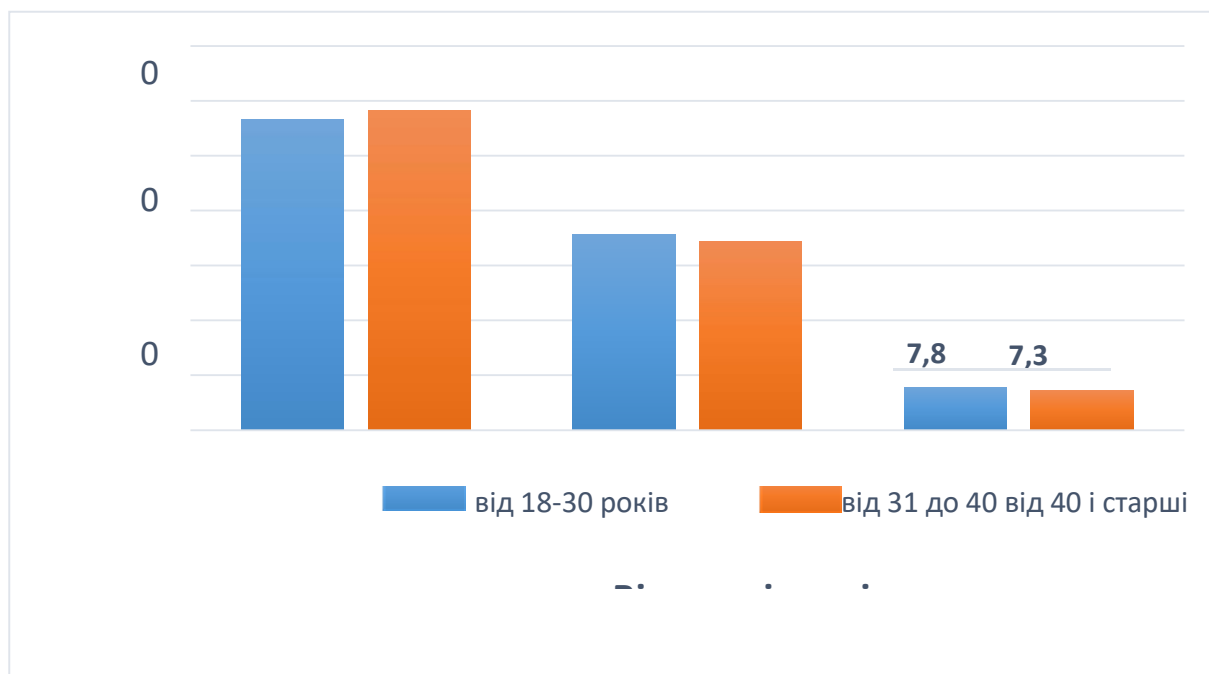


Рис. 2.6. Вікова структура працівників АТ КБ «ПриватБанк» в м. Харків 2022-2023 рр. [26]

Ми провели аналіз структури персоналу ПриватБанку за категоріями, оскільки це безпосередньо впливає на продуктивність роботи установи. Серед працівників також є стажери, частка яких складає близько 5%, і цей показник залишається стабільним. Однак спостерігається зростання рівня плинності кадрів. Можливо, варто розглянути питання організації навчання для стажерів та спеціалістів, що є важливою частиною кадрової стратегії (Рис. 2.7).

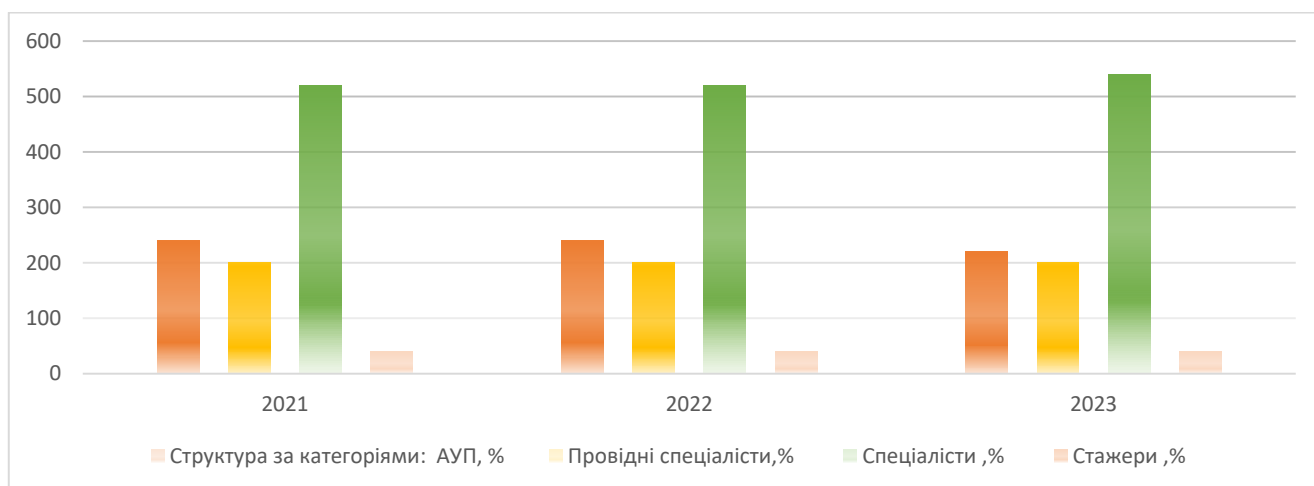


Рис. 2.7. Структура за категоріями адміністративно-управлінського персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Таким чином, аналізуючи систему управління персоналом ПриватБанку, можна підкреслити, що, незважаючи на досить скрутні обставини в країні, в рамках нової стратегії банк запровадив сучасний підхід до роботи з працівниками, заснований на впровадженні зручної, прозорої та індивідуалізованої методики. Цей процес починається ще на етапі першого контакту з банком, продовжується під час найму, професійного розвитку, кар'єрного зростання і навіть після звільнення.

В АТ КБ «ПриватБанк» основним джерелом поповнення штату є внутрішнє суміщення посад. Цей підхід має багато переваг: він відкриває можливості для кар'єрного розвитку співробітників всередині компанії, що сприяє їхньому більшому залученню до роботи. Крім того, цей метод є економічно вигідним,

оскільки не вимагає значних витрат на пошук нових кадрів. Також кандидати на вакантні посади вже володіють досвідом роботи в банку та добре знайомі з його внутрішніми процесами і політиками.

Дослідження рівня формування структури персоналу в ПриватБанку свідчить про високий рівень лояльності співробітників, що позитивно впливає на стабільність та ефективність банківської установи. Внутрішнє суміщення посад виступає основним інструментом для заповнення вакансій, підкреслюючи можливості для внутрішньої мобільності та кар'єрного росту серед співробітників. Цей підхід до набору персоналу має кілька переваг: мінімальні витрати на пошук нових кадрів та збереження цінного досвіду й знань всередині організації, що сприяє утриманню важливих ресурсів. Рівень залученості працівників залишається стабільно високим протягом аналізованого періоду. Показники найму та звільнення свідчать про відносну стабільність кадрів, що сприяє ефективній роботі банку. Однак, негативною стороною діяльності банку за 2020-2023 роки є скорочення кількості працівників.

Проведемо SWOT-аналіз оцінки ефективності стратегії формування людського капіталу в АТ КБ «ПриватБанк» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз оцінки ефективності стратегії формування персоналу  
АТ КБ «ПриватБанк»

Сила (Strengths)	Слабкість (Weaknesses)
<p><b>Міцний бренд і висока репутація.</b> «ПриватБанк» є одним із провідних банків в Україні, що робить його популярним вибором серед шукачів роботи;</p> <p><b>Конкурентні зарплати та соцпакет.</b> Працівники банку отримують конкурентну оплату праці, медичне забезпечення, додаткові пільги, а також можливості професійного зростання;</p> <p><b>Потужна корпоративна культура.</b> «ПриватБанк» підтримує корпоративну культуру, яка сприяє позитивній атмосфері й</p>	<p><b>Підвищений рівень кадрової плинності.</b> У ПриватБанку спостерігається кадровий обіг вищий за середні показники по галузі, що веде до додаткових витрат і втрати кваліфікованих кадрів;</p> <p><b>Недостатня ясність у комунікаціях.</b> Деякі працівники зазначають, що комунікація з керівниками не завжди є чіткою або прозорою;</p> <p><b>Сумніви щодо об'єктивності оцінки.</b> Деякі співробітники вважають, що методи</p>

<p>мотивує співробітників досягати високих результатів;</p> <p><b>Продумана система підбору персоналу.</b> Банк застосовує сучасні підходи та інструменти для залучення й відбору перспективних кандидатів;</p> <p><b>Навчальні та розвивальні програми.</b> «ПриватБанк» надає співробітникам різноманітні можливості для підвищення кваліфікації й професійного вдосконалення.</p>	<p>оцінки персоналу не завжди є справедливими та об'єктивними;</p> <p><b>Відсутність достатньої гнучкості робочого часу.</b> Працівники хотіли б мати гнучкіший графік, проте не завжди можуть отримати цю можливість;</p> <p><b>Належне визнання та винагорода.</b> Частина персоналу вважає, що їхня праця не завжди оцінюється належним чином і не супроводжується достатньою винагородою.</p>
<p><b>Можливості (Opportunities)</b></p>	<p><b>Загрози (Threats)</b></p>
<p><b>Впровадження інноваційних технологій</b> для підвищення ефективності залучення персоналу. Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект і алгоритми машинного навчання, може покращити процес пошуку та відбору кандидатів, а також спростити управління персоналом;</p> <p><b>Покращення інформаційного обміну з працівниками.</b> Впровадження регулярних зустрічей, публікація оновлень та новин, а також створення зручних каналів для зворотного зв'язку можуть покращити комунікацію між банком та його працівниками;</p> <p><b>Розвиток навчальних програм і професійного зростання.</b> Розширення програм навчання та розвитку дозволить працівникам отримувати більше можливостей для вдосконалення навичок і знань;</p> <p><b>Запровадження гнучкого графіку роботи.</b> Банк може запропонувати працівникам гнучкіший графік, що дозволить краще враховувати їхні особисті потреби;</p> <p><b>Розробка ефективної системи визнання та заохочення.</b> Створення системи, яка сприятиме визнанню та винагородженню працівників за їхню працю, допоможе підвищити їхню мотивацію та залученість.</p>	<p><b>Фінансова нестабільність:</b> Економічні коливання в Україні можуть змусити банк переглянути кількість свого персоналу;</p> <p><b>Зміни у ринковій ситуації:</b> Ринкові зміни можуть вимагати від банку корекції стратегії у підходах до найму персоналу;</p> <p><b>Зростаюча конкуренція за висококваліфікованих спеціалістів:</b> Посилення конкуренції на ринку праці ускладнює залучення та утримання банком талановитих фахівців;</p> <p><b>Законодавчі оновлення:</b> Нові вимоги у сфері працевлаштування можуть потребувати від банку адаптації методів пошуку й найму персоналу;</p> <p><b>Втрати ключових фахівців:</b> Втрати важливих співробітників може відобразитися на ефективності банку.</p>

Отже, стратегія формування людського капіталу в АТ КБ «ПриватБанк» демонструє позитивні зрушення. Банк має молоду та освічену команду, а також впроваджену систему для професійного розвитку та дієву мотиваційну політику. Водночас, є певні виклики, які слід долати для подальшого вдосконалення кадрової політики. Зокрема, до таких належать питання недостатнього досвіду серед деяких працівників, високої плинності кадрів і потреба у покращенні комунікації між управлінською ланкою та персоналом.

Банк також підтримує професійний розвиток і навчання для своїх співробітників. Його мотиваційна система сприяє залученню та утриманню кваліфікованих фахівців (Додаток А). Так, керівник відділу трудових ресурсів Харківського регіонального управління ПриватБанку повідомив, що банк пропонує конкурентні умови оплати праці. Співробітники мають можливість впливати на свій дохід, і продуктивні працівники ПриватБанку заробляють на 10% більше порівняно з колегами з інших банків. Кар'єрні можливості в ПриватБанку дозволяють амбітним і ефективним працівникам швидко просуватися по службових сходах, аж до керівних посад. Офіційне працевлаштування супроводжується повним соціальним пакетом, який включає оплачувану щорічну відпустку (24 дні), пільгове кредитування на житло та автомобілі, юридичні консультації, програми захисту для співробітників та їхніх родин, а також знижки на корпоративний мобільний зв'язок.

Банк надає великі можливості для професійного зростання – пропонуються численні програми навчання для підвищення кваліфікації співробітників.

Колектив ПриватБанку відзначається згуртованістю та дружньою атмосферою, щороку організовуються заходи для підтримки здорового способу життя та спорту.

Керівник відділення Сергій Некрасов наголосив на ключових вимогах до кандидатів: чесність, відповідальність, порядність, готовність до навчання та вміння працювати в команді. Досвід у сфері роботи з клієнтами, активні продажі, грамотне

мовлення також вітаються. Для кандидатів на посаду водія-інкасатора перевагою є проходження військової служби [30].

Завдяки багаторічному досвіду, керівництву вдалося створити модель, в якій ефективна співпраця з працівниками та поважне ставлення до кожного сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

### 3.1. Особливості управління інтелектуальним капіталом в банківських організаціях

З урахуванням обмежень, які диктують умови ведення бізнесу, варто зазначити, що на сьогодні при створенні системи управління інтелектуальним капіталом необхідно зосередитися на трьох ключових компонентах, від ефективності яких буде залежати не лише успішність самої системи, а й конкурентоспроможності, а саме: управління «матеріалізованою складовою» системи знань; управління людським капіталом; формування організаційної культури. Саме ці елементи створюють основу для побудови ефективної системи управління інтелектуальним капіталом, яка сприяє зростанню кожної організації.

Для покращення управління знаннями в умовах сучасності підприємствам варто впровадити "багатоканальне" залучення знань із зовнішніх джерел. Цей підхід забезпечує не лише відбір інформації про вже наявні знання, але й участь у спільних дослідженнях, співпрацю із залученими тренерів тощо.

Попри новизну завдання створення системи управління інтелектуальним капіталом та її тісний зв'язок із іншими функціональними підсистемами менеджменту підприємства, слід зауважити, що на глобальному рівні вже існують інструменти, які сприяють її розвитку та ефективному впровадженню. Найбільш результативні інструменти для кожного з компонентів системи управління знаннями наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Інструменти системи управління знаннями, як основи управління  
інтелектуальним капіталом

Управління технологічною складовою	Управління людським капіталом	Формування культури на підприємстві
Розроблення власної інфраструктури з використанням ІТ	Формування фахових спеціалістів, які можуть приймати якісні рішення	Можливість використання неформального спілкування в рамках організаційної культури

Інтелектуальний капітал проходить три основні етапи трансформації. На початковому етапі відбувається перетворення фінансових ресурсів організації в інтелектуальні активи, які становлять складний технологічний капітал. На цьому етапі відбувається:

формування кадрового потенціалу, що передбачає залучення спеціалістів для виконання управлінських, наукових, інженерних та інших інтелектуальних завдань, а також використання їхніх знань, досвіду й професійних умінь;

генеруються нові ідеї, засновані на компетенціях працівників, які є основою для створення результатів інтелектуальної діяльності, таких як патенти, винаходи чи авторські продукти;

здійснюється отримання інтелектуальних розробок від інших організацій, що включають використання повних або часткових прав на них.

Цей етап забезпечує базу для розвитку знань і нових шляхів покращення інтелектуального капіталу.

На другому етапі трансформації інтелектуального капіталу, йде інтеграція у матеріальний капітал, що стає основою для формування інтелектуальної складової інноваційної продукції (послуг банку). Об'єкти інтелектуальної праці, які входять відповідно до такої продукції, поєднують її ключові характеристики, споживчу цінність та новизну. При цьому інтелектуальний капітал втілюється на всіх етапах

створення банківських продуктів і послуг: у виборі каналів реалізації; у технологічному забезпеченні, в оформленні тощо.

Цей етап сприяє створенню вартості доданої продукції. Чим якіснішою є інноваційна продукція, тим значною стає її додаткова вартість, що доводить про високий рівень застосування інтелектуального капіталу в процесі основної діяльності.

На третьому етапі трансформації інтелектуального капіталу банків банківські послуги та продукція перетворюється на товар, в якому реалізуються маркетингові інтелектуальні активи. Це додатково підвищує їх споживчу цінність. Саме на цьому етапі завершується процес визначення ринкової вартості інноваційного продукту, яка складається з його матеріальної та інтелектуальної складової.

Реалізація товару приносить дохід у формі грошових коштів. Частина цих коштів, яка відповідає інтелектуальній складовій ринкової вартості, є фінальним результатом трансформації інтелектуального капіталу. За належного управління бізнес-процесами отримані фінанси спрямовуються на розвиток інтелектуального капіталу, що дозволяє знову перейти до початкового етапу циклу.

Отже, ефективне управління інтелектуальним капіталом банків забезпечує його постійний і безперервний рух через усі три етапи трансформації. Якщо хоча б одна зі складових цього циклу відсутня, це унеможлиблює розвиток інтелектуального потенціалу організації, в тому числі, й банківських установах. Інтелектуальний капітал, створений, але не інтегрований у матеріальний продукт, з часом втрачає свою цінність, перетворюючись на марні витрати та необґрунтовані інвестиції, які не принесли очікуваного прибутку.

Вітчизняний банківський сектор активно пристосовується до мінливих економічних реалій. Фінансові установи постійно зіштовхуються зі зростаючими глобальними викликами та посиленням конкурентного тиску. У таких умовах впровадження інноваційних рішень, а отже – накопичення інтелектуального

капіталу, і їх ефективна реалізація для споживачів стають ключовими факторами не лише для збереження позицій на ринку, але й для підвищення рівня конкурентоспроможності.

У сучасній економіці, орієнтованій на інновації, успіх банківського бізнесу неможливий без безперервного вдосконалення роботи фінансових установ. Важливим є розробка та впровадження нових продуктів і послуг, які відповідають як потребам клієнтів, так і актуальним ринковим трендам. Щоб відповідати зростаючим очікуванням споживачів, кожен банк, який прагне залишатися конкурентоспроможним, змушений адаптуватися та активно впроваджувати інноваційні зміни у свою діяльність.

Очевидно, що для комерційного банку важливо забезпечити попит на свої продукти та послуги, що вимагає постійного створення нових пропозицій, а також вдосконалення та оновлення наявного асортименту. Таким чином, маркетингова стратегія банку повинна бути орієнтована на інновації та розвиток інтелектуального капіталу. Водночас умови сучасного банківського ринку, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, з'являються нові продукти, зокрема з суміжних фінансових секторів, це виставляє перед банківським управлінням якісно нові виклики.

Під час здійснення інноваційної діяльності банкам важливо приділяти особливу увагу дослідженням щодо економіки знань та формуванню інтелектуального капіталу, які мають передувати впровадженню нових рішень. Ці дослідження повинні зосереджуватися на аналізі ринку, вивченні потреб цільових сегментів клієнтів, оцінці попиту на інновації та аналізі конкурентного середовища. Такий підхід дозволить банку ідентифікувати свої сильні сторони та визначити перспективні напрями для випередження конкурентів і закріплення своїх позицій на ринку.

Крім того, одним із результатів науково-технічного прогресу в банківській сфері стали системи дистанційного обслуговування клієнтів (ДБО) [31]. Вони забезпечують широкий спектр послуг у зручному форматі, що стає ключовим елементом якісного сервісу для споживачів та складовою інтелектуального капіталу. Сучасні системи ДБО реалізуються через різні телекомунікаційні канали:

- Телебанкінг (telebanking) – використання телефонного зв'язку;
- Електронний банкінг (e-banking) – через персональні комп'ютери;
- Інтернет-банкінг (Internet banking) – за допомогою мережі Інтернет;
- Мобільний банкінг (mobile banking) – через смартфони та планшети;
- Відеобанкінг (videobanking) – відеозв'язок із представником банку;
- Телевізійний банкінг (DVT-banking) – через цифрове телебачення.

Серед усіх варіантів найпоширенішим залишається інтернет-банкінг. На нашу думку, кожен із різновидів ДБО може бути розглянутий як окремий банківський продукт, адже він має свої унікальні характеристики, вартість і умови використання, що займає суттєве місце серед складових інтелектуального капіталу банківської установи. Наприклад, надання ДБО клієнту відбувається після укладення договору, передбачає встановлені тарифи та абонентську плату, а також інші специфічні умови. Водночас ДБО можна розглядати як ефективний інструмент digital-маркетингу, який дозволяє банкам просувати свої послуги та продукти за допомогою сучасних технологій.

Оскільки інтелектуальний капітал, в першу чергу, залежить від якості та ефективності персоналу, можливості накопичення ним нових знань, генеруванню креативних ідей, використанню нових цифрових інструментів для ведення банківської діяльності, акцентуємо свої дослідження саме на персоналі банку [32].

Нами виділено взаємозалежність проблем, які виникають в банківських установах з їхнім впливом на персонал (Рис. 3.1).

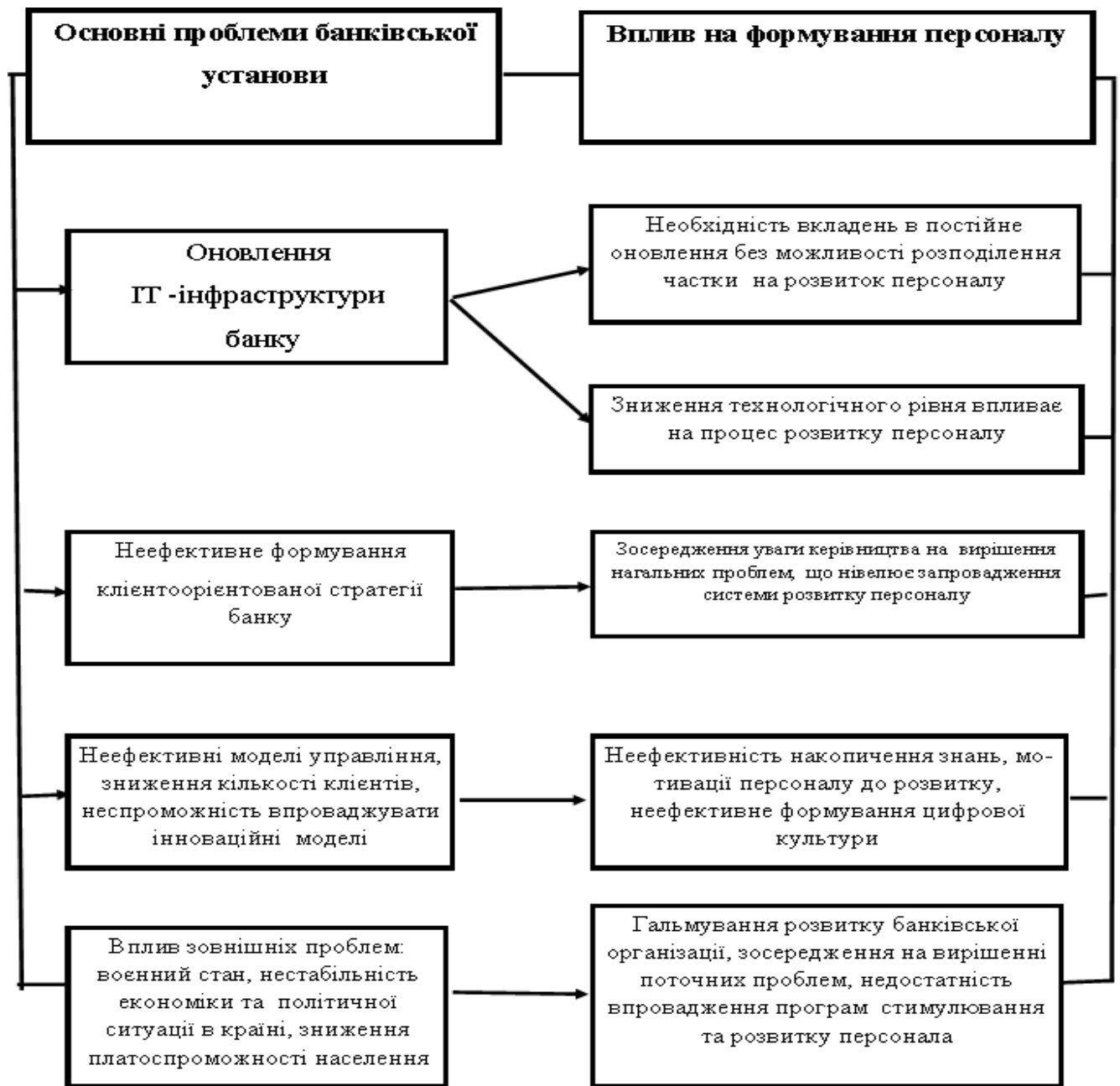


Рис. 3.1. Взаємозалежність проблем, які виникають в банку з їхнім впливом на персонал

Як бачимо, фінансові, інвестиційні, технологічні, інноваційні фактори, а також фактори ризику можуть виступати як внутрішні, так і зовнішні, залежно від контексту. Наприклад, якщо фінансування інновацій здійснюється за рахунок

власних ресурсів банку, то фінансові можливості будуть внутрішнім фактором, а у разі залучення зовнішніх кредитів – зовнішнім.

Поділ усіх факторів на внутрішні та зовнішні є важливим для розуміння їхнього походження та впливу. Це допомагає співробітникам банку чітко визначити, чи піддається конкретний фактор контролю, оцінити його вплив на інноваційну діяльність та прогнозувати результати.

Таким чином, правильне та своєчасне акцентування уваги на проблеми та визначення ключових чинників, що впливають на розвиток інновацій у банківському секторі, дозволяє розробити ефективну стратегію управління інтелектуальним капіталом та успішно реалізувати нововведення на ринку.

Вважаємо, що особливу увагу слід приділяти не лише створенню інноваційних продуктів, удосконаленню форм обслуговування клієнтів, впровадженню сучасних інформаційних технологій та використанню новітніх технічних рішень, а й розвитку інтелектуального капіталу у вигляді персоналу, впровадження нових цифрових компетентностей, розглянутих нами в п. 2.3 дипломної роботи, що є особливо актуальним у контексті зростаючої цифровізації бізнес-процесів.

### 3.2. Пропозиції щодо формування ефективної командної роботи в стратегії управління інтелектуальним людським капіталом в АТ КБ «Приватбанк»

Як уже було підкреслено, у банківській сфері інтелектуальні людські ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні успішного функціонування установ. Фінансові та інформаційні активи надають лише короткострокові конкурентні переваги. Історія показує багато прикладів, коли банки з великими фінансовими можливостями зазнавали краху, тоді як інші, з обмеженими коштами, досягали

швидкого зростання. Вирішальним чинником у їхніх досягненнях чи невдачах була саме командна робота персоналу [33, 34].

Компетентна команда здатна залучити необхідні ресурси та знайти потрібну інформацію, що забезпечує успіх банку, тоді як недостатньо вмотивований персонал може створювати труднощі навіть за наявності великих капіталовкладень. На нашу думку, команда - це об'єднання людей зі спільними цілями, що доповнюється навичками та високим рівнем взаємозалежності, які розподіляють відповідальність за кінцевий результат. Основні риси команди:

*Взаємозалежність.* Кожен учасник команди вносить свій внесок у загальну справу, і від роботи кожного залежить успіх інших. Усі члени команди обмінюються інформацією між собою, діють на рівних правах і можуть взаємно впливати на процес.

*Спільна відповідальність.* Відповідальність за досягнення командних цілей поділяється між усіма учасниками.

*Результативність.* Усі члени команди несуть відповідальність за спільні результати, спрямовуючи зусилля на досягнення групової мети.

Основна відмінність команди від традиційних робочих груп полягає в наявності синергетичного ефекту. Таблиця 3.2 демонструє специфічні відмінності між робочими групами та командами.

Щоб сформувати команду, потрібно дотримуватися кількох ключових умов:

Люди, які виконують роботу, мають бути фахівцями, професіоналами та експертами у виконанні завдань, які їм доручені;

Загальний досвід та навички членів команди повинні перевищувати рівень кожного окремого члена;

Більшість учасників повинна мати можливість впливати на прийняття рішень, які вони згодом реалізують;

Кожен учасник має проявляти креативність у підході до завдань;

Таблиця 3.2

## Відмітні риси між робочими групами та командами

Робоча група	Команда
Має сильного керівника з чітко визначеними цілями	Керівна роль розподілена між усіма членами команди
Особиста відповідальність	Індивідуальна та спільна відповідальність
Формальна відповідність цілей групи цілям організації.	Специфічні цілі команди визначаються нею самостійно.
Мета робочої групи узгоджується з загальною метою організації	Має власну окрему мету
Індивідуальні результати роботи	Колективні результати роботи
Керівник організує ефективні обговорення завдань та проводить наради.	Заохочуються колективні обговорення та конструктивні збори для вирішення проблем.
Непряма оцінка ефективності групи	Пряма оцінка результатів на основі виконаного колективного завдання
Керівник координує дискусії, приймає рішення та делегує обов'язки	Члени групи спільно обговорюють, ухвалюють рішення та разом реалізують їх

Команди можна охарактеризувати за кількома основними критеріями, зокрема:

команда складається з двох або більше осіб;

члени команди, відповідно до своїх ролей, беруть участь у досягненні спільних цілей на основі своїх компетенцій;

команда має свою окрему ідентичність, яка не зводиться до суми індивідуальних рис учасників;

команді властиві усталені зв'язки, як усередині, так і поза нею, з іншими командами та групами;

структура команди чітка, оптимізована для досягнення цілей і виконання завдань;

команда регулярно оцінює свою ефективність для підвищення результативності.

Для успішної роботи команди, спрямованої на вирішення завдань і реалізацію проєктів, важливо забезпечити її склад учасниками, які виконують різні ролі. У функціонуванні команди, наприклад, відділення банку, можна виділити три ключові аспекти, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні результатів:

вирішення основних завдань – це процес розробки рішень для поточних проблем, визначення шляхів досягнення цілей та реалізації планів;

організаційна складова – передбачає налагодження внутрішніх процесів команди, чітке формулювання цілей, визначення етапів роботи та оптимальний розподіл обов'язків між її учасниками, налагодження комунікаційних зв'язків;

формування позитивного психологічного клімату – акцент на взаємовідносинах у команді, створення правил співпраці, подолання напружених ситуацій, які можуть виникати, та управління емоційними конфліктами.

Ці складові забезпечують гармонійне функціонування команди, сприяючи її продуктивності та ефективному вирішенню поставлених завдань.

Для забезпечення ефективної роботи команди важливо, щоб її учасники виконували певні ролі, кожна з яких сприяє досягненню цілей. Пропонуємо виділити наступні ролі для роботи команди в банку. Ці ролі забезпечують всебічний підхід до роботи над завданнями та створюють основу для злагодженої командної діяльності. Таку класифікація може використовуватись керівником відділення банку як вагомий інструмент під час формування команди (Таблиця 3.3).

Отже, створення успішної команди базується на ретельному визначенні ролей її членів, які мають узгоджене розуміння ситуації, спільні стратегічні цілі та ефективно налагоджені механізми співпраці.

Таблиця 3.3

## Рекомендована класифікація функціональних ролей персоналу банку

Ролі персоналу команди	Характерні риси ролей персоналу
Аналітик	Фокусується на системному розумінні ситуації, розбиває її на складові, встановлює зв'язки між елементами та визначає основні пріоритети.
Генератор ідей	Творчо мислить, активно пропонує нові рішення, володіє високим інноваційним потенціалом та креативністю.
Експерт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Має глибокі знання у своїй галузі, орієнтується в деталях і може забезпечити глибокий аналіз конкретного питання, виступаючи у ролі консультанта;</li> <li>- Спеціалізується на оцінці запропонованих рішень, вимагає логічних обґрунтувань і аргументів для підтвердження доцільності вибору.</li> </ul>
Виконавець	Займається перетворенням загальних ідей у конкретні деталі, розробляє технологічний план реалізації прийнятого рішення.
Керівник	Ставить перед командою цілі, визначає ключові завдання, розбиває роботу на окремі етапи та делегує їх виконання відповідним учасникам.
Співкоординатор	<p>Поєднує індивідуальну діяльність членів команди в єдиний узгоджений процес, активно співпрацюючи з керівником для досягнення загальної гармонії в роботі.</p> <p>Вміє об'єднувати колектив для виконання конкретних завдань, має часткові лідерські якості та цілеспрямовано працює над покращенням психологічного клімату в команді.</p>
Інспектор	Стежить за коректністю виконання завдань, контролює дотримання термінів, послідовності дій і правильне використання ресурсів у процесі реалізації проекту.
Наставник	Передає свій професійний досвід колегам, допомагає новим співробітникам адаптуватися до роботи та включитися в загальний робочий процес.
Емоційний лідер	Користується повагою серед членів команди та має значний вплив, який не залежить від офіційної посади.

Варто наголосити, що важливу роль у стимулюванні інноваційної діяльності відіграє навколишнє середовище. Американський дослідник М. Чіксентміхайі підкреслює, що комфортні умови роботи сприяють креативним

процесам. Люди, залучені до творчої діяльності, часто облаштовують своє оточення відповідно до власних потреб, додаючи елементи інтер'єру, технічне обладнання, музику, природні мотиви або соціальні аспекти [35].

Сучасні концепції організації робочого простору передбачають два основні підходи:

Традиційна система – закриті офіси та кабінети, які часто використовуються в державних структурах;

Open space – відкриті робочі зони без перегородок, що сприяють легшій комунікації та створюють атмосферу, яка стимулює творчість. Наприклад, саме такий формат використовується у трудовому просторі АТ КБ «ПриватБанк».

Open space може бути вигідним як з точки зору комфорту працівників, так і для оптимізації витрат, особливо для невеликих і мобільних компаній, або для відділень банку. Різновидами таких просторів є:

Коворкінг – робочі місця, які організуються керівниками або командами, де можна вільно співпрацювати та ділитися ідеями;

Hot desk – система, за якої робочі місця використовуються різними співробітниками в різний час, що дозволяє економити офісний простір;

"Третє місце" – це коворкінги, які поєднують функціональність і зручність для зустрічей, семінарів чи роботи над проектами.

Ці підходи дозволяють компаніям створювати середовище, яке сприяє не лише творчості, але й ефективності.

Розглядаючи формат коворкінгу, можна зазначити, що його головною перевагою є непередбачуваність робочої атмосфери. Поруч може опинитися фахівець із будь-якої направленості або сфери, що відкриває можливості для несподіваних і плідних контактів. Коворкінг створює середовище, яке сприяє творчості, неформальному спілкуванню та натхненню, допомагаючи креативним професіоналам досягати високої продуктивності.

Якість робочого простору значною мірою впливає на ефективність працівників. У цьому контексті навіть невеликі зміни можуть мати значний ефект. Наприклад, належне освітлення, яке відповідає нормам (мінімум 300 люкс), забезпечує комфорт під час виконання різних завдань, особливо тих, що потребують високої точності, як-от креслення чи робота з дрібними деталями.

Комфорт також має ключове значення. Працівники повинні мати доступ до достатньої кількості розеток, сучасної техніки, зручностей для харчування та особистої гігієни, а також необхідного обладнання для нарад, таких як стільці чи презентаційні матеріали [35].

Створення комфортного робочого середовища здатне надати компанії додатковий творчий імпульс. Для великих організацій доцільно застосувати цей підхід до власних офісів. Це стосується як інтер'єру, так і забезпечення зручних умов роботи, дрескоду та інших корпоративних аспектів.

Отже, можна зробити висновок, що сучасні рішення у сфері організації робочого простору сприяють формуванню інноваційної активності та інтелектуальному капіталу банку, оскільки комфортне середовище стає необхідною умовою для працівників, які виконують інтелектуальні завдання, і важливим фактором для залучення молодих перспективних фахівців.

Особливо це актуально для так званих Т-подібних фахівців - тих, хто має глибокі знання у своїй спеціалізації (вертикальна складова) і, водночас, широку ерудицію в суміжних галузях (горизонтальна складова). Такі співробітники цінують не лише результати своєї праці, а й форму організації робочого процесу, що відповідає їхнім очікуванням.

### 3.3. Напрями формування корпоративної культури в АТ КБ «Приватбанк» та їх удосконалення

Обговорюючи екосистему компанії, слід підкреслити, що багато сучасних організацій прагнуть зламати стереотипи та формальності в організації робочого середовища та процесів. Це безпосередньо впливає на зростання інтелектуального капіталу.

Формування інноваційної корпоративної культури вимагає значного часу, оскільки необхідно виховати інноваційний спосіб мислення у працівників і керівників. Така культура передбачає толерантність до невдач, пов'язаних із спробами впровадження нових ідей [36 - 42].

Дослідники наголошують, що прояв емпатії як до клієнтів, так і до співробітників, а також постійний пошук рішень у нестандартних напрямках сприяють формуванню інноваційного підходу в корпоративному середовищі.

Додатково, позитивне ставлення керівництва до ініціатив працівників, створення умов для розробки новацій, впровадження прозорих систем мотивації, а також розширення форматів співпраці та обміну ідеями сприяють посиленню ефекту корпоративної культури як важливого елемента інноваційного менеджменту.

Очевидно, що топ-менеджери повинні стати рушіями інновацій, створюючи не просто умови для комфорту, а середовище, яке стимулює творчу інтелектуальну діяльність. Водночас варто звернути увагу на проблему, що стримує інноваційний розвиток багатьох українських компаній. Основною причиною цього можна вважати поведінкові фактори керівництва. На нашу думку, це питання тісно пов'язане з психологічними аспектами, зокрема із впливом так званого «культурного гальма», що заважає відкритості до інновацій [43, 44].

Подібна поведінка топ-менеджменту часто включає природну відмову від інноваційного підходу до розвитку через небажання змінювати усталені практики, страх втрати короткострокових вигід, обмеження творчого потенціалу співробітників або через консервативні погляди на управління та економіку. Для забезпечення прогресу організації важливо переглядати кадровий склад: замінювати менш ефективних працівників на більш адаптивних і результативних.

У цьому контексті доцільно згадати два популярних інструменти оцінки: SWOT-аналіз і метод експертних оцінок (МЕО) [45 - 50].

SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові аспекти компанії: сильні та слабкі сторони, можливості й загрози з боку зовнішнього середовища. Цей підхід допомагає з'ясувати, у чому полягає успішність компанії, та окреслити стратегії для подальшого розвитку.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє краще зрозуміти внутрішній стан організації та вплив зовнішніх факторів. Наприклад, у випадку АТ КБ «ПриватБанк» такі сильні й слабкі сторони наведено в Додатку Б.

Щодо методу експертних оцінок (МЕО), автори І.Б. Максимов, В.П. Столяр та Л.Б. Кожевнікова зазначають, що організації часто звертаються до думок досвідчених фахівців для вирішення операційних завдань. Цей підхід, заснований на зборі ідей та обґрунтувань від експертів, отримав назву методу експертних оцінок [45 -50]. Експертом, за словами авторів, є особа, яка може надати виважену й аргументовану думку щодо конкретного питання.

Існує кілька основних варіантів МЕО: метод консенсусу, діалектичний метод, метод диктатури, дельфійський метод та колективний підхід.

Найбільш розповсюдженим серед них, за словами згаданих авторів, є дельфійський метод, також відомий як метод «Делфі». Цей підхід ефективний для групового аналізу, пошуку оптимальних рішень і прогнозування. Основним інструментом для отримання таких оцінок є інтерв'ювання або анкетування, яке

можна вважати корисним способом оцінки інноваційного потенціалу організації та розвитку корпоративної культури. Нами розроблено форму анкети для визначення рівня корпоративної культури для АТ КБ «Приватбанк» (Додаток В).

Щоб виявити аспекти, які потребують покращення, необхідно визначити проблемні елементи та знайти шляхи їх удосконалення для досягнення бажаного результату. Такий аналітичний підхід, на нашу думку, дозволяє сформувати стратегію, спрямовану на усунення слабких місць, одночасно зміцнюючи та розвиваючи сильні сторони. У цьому контексті проектна команда може оцінити кожен напрямок діяльності за шкалою – від найгірших результатів до найкращих. Ця оцінка слугуватиме основою для створення «дерева рішень», яке адаптується до специфіки проблеми: якщо результати позитивні – зберігати та підтримувати, якщо негативні – впроваджувати вдосконалення. Для розробки таких рішень можна використати інструменти дизайн-мислення, яке є практичним і гнучким підходом до вирішення завдань.

Дослідження показують, що управління корпоративною культурою нерозривно пов'язане з менеджментом знань, хоча ці процеси мають певні регіональні відмінності. В Україні багато фахівців зазначають, що система управління знаннями ще не до кінця адаптована до місцевих умов, однак її впровадження в компаніях отримує позитивні оцінки. Ця система поступово розвивається та інтегрується у практику бізнесу. Зокрема, АТ КБ «ПриватБанк» визначає управління знаннями як один із пріоритетних напрямків своєї діяльності. Основні складові цієї системи включають роботу з різними типами інформації, покращення управління документами, створення баз даних та розробку портальних рішень, які сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень.

Разом із тим, створення баз даних є лише технічним аспектом управління знаннями. У розвинених країнах значну увагу приділяють організаційному компоненту - формуванню корпоративної культури, яка сприяє активному обміну

знаннями серед працівників. Для успішного впровадження системи управління знаннями важливо зосередитися на розвитку культури, яка стимулює генерування, обмін та використання знань у компаніях.

Як позитивний приклад можна відзначити, що Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» включає розвиток комунікаційної політики, яка орієнтована на підтримку нового підходу до лідерства, спрямованого на особистісне зростання і побудову ефективних команд. Такі дії можна розглядати як значний крок у напрямку створення сильної корпоративної культури. Лише інтеграція організаційних і технологічних елементів у систему управління знаннями здатна забезпечити компанії довгострокові конкурентні переваги.

Додатковим джерелом знань є цифрові системи, які забезпечують збір, збереження та використання даних, сприяючи комунікації та ефективності. У сучасному світі, де цифрові технології є основою бізнес-процесів, такі системи, включаючи Інтернет, стали невіддільною частиною будь-якої організації. З огляду на те, що працівники часто виконують кілька завдань одночасно, доступ до актуальної інформації є критично важливим для продуктивної роботи.

Цифрове середовище виступає як комплексна екосистема, що включає різні рівні співпраці та взаємозв'язків між учасниками. Сприяння партнерським відносинам стає важливим інструментом для підвищення цінності бізнесу, оскільки воно дозволяє запозичувати передовий досвід і створювати більш досконалі бізнес-моделі. Компанії повинні відмовитися від застарілих уявлень про повну автономію та зосередитися на навчанні, використовуючи практики ринкових лідерів і адаптуючи їх до власних умов з урахуванням викликів і обмежень цифрової епохи.

Говорячи про корпоративну екосистему, можна зазначити, що багато організацій прагнуть розвивати інноваційну культуру, спрощуючи формальності в робочих процесах і реорганізуючи трудове середовище.

Ми вважаємо, що найбільш ефективно інновації впроваджуються в компаніях, де протягом багатьох років культивувалася культура творчості та новаторства. Така культура передбачає інноваційний підхід до мислення серед усіх співробітників, включаючи топ-менеджмент, і слугує основою для успіху [51 - 55].

Дослідження показали, що успішне формування корпоративної культури залежить від таких ключових заходів: стимулювання інноваційних ідей і розвитку змагального духу в команді; прозорості та відкритості управлінців; впровадження ініціатив для збільшення частки інноваційних продуктів у загальній структурі доходів; створення середовища, яке сприяє розробці нових ідей, створенню прототипів та реалізації інноваційних проєктів; забезпечення умов для регулярної командної роботи та взаємодії між різними підрозділами; підтримки комфортного трудового клімату без зайвої бюрократії; та впровадження системи ефективного обміну інформацією.

Пропонуємо керівництву АТ КБ «ПриватБанк» інтегрувати управління знаннями через розвиток інноваційної організаційної культури. Для цього важливо зосередитися на таких ключових аспектах, які потребують постійного моніторингу: якість системи моральної та матеріальної мотивації; здатність знань задовольняти потреби клієнтів; ефективність знань у покращенні бізнес-процесів; рівень комфорту умов праці; результативність комунікаційної політики; розвиток емоційного інтелекту персоналу.

Особливу увагу варто приділити емоційному інтелекту, оскільки його роль у сучасному управлінні знаннями стає дедалі значущішою. Як зазначає Т.А. Стюарт, розуміння мотивацій – як власних, так і інших людей – є ключовим для лідерів. Він стверджує, що люди з високим рівнем емоційної чутливості частіше демонструють успішне лідерство [55, с. 10].

Кожен із запропонованих напрямів має свої підкатегорії. Наприклад:

*Мотивація:* організація тренінгів і конкурсів, заохочення ініціативності та креативності співробітників, виявлення факторів, які стримують мотивацію;

*Робота з клієнтами:* аналіз зростання клієнтської бази, вивчення причин невдоволення клієнтів, запровадження покращень на основі їхніх відгуків;

*Бізнес-процеси:* інноваційність управлінських підходів, розвиток цифрових рішень, впровадження сучасних ІТ-технологій, організація професійних стажувань.

Важливо, щоб кожна організація розробляла унікальні елементи цих напрямів відповідно до власної специфіки. Такий підхід сприятиме створенню динамічного середовища, що стимулює розвиток корпоративної культури та інновацій.

Українські дослідники [2, 36–42] значну увагу приділяють темі розвитку корпоративної культури, пропонуючи їй нове трактування в контексті економіки знань. У своїх роботах вони все частіше асоціюють корпоративну культуру з поняттям «інноваційної культури», підкреслюючи її важливість для сучасних організацій.

Корпоративна культура має різний вплив на ефективність реалізації системи управління знаннями. Одним із можливих підходів є модель «зверху вниз», коли керівництво ініціює поширення знань у всіх напрямках діяльності організації. Однак такий підхід нерідко стикається з психологічним бар'єром: співробітники отримують нову інформацію, але через примусовий характер її впровадження можуть виявляти опір, що знижує якість засвоєння знань і їх обсяг.

Більш ефективним, на нашу думку, є підхід «знизу вгору», який передбачає створення умов, що заохочують працівників до самостійного пошуку інформації, генерування нових ідей і добровільного обміну знаннями. Такий метод стимулює активну участь персоналу та підвищує загальну ефективність управління знаннями в організації.

Розглянемо приклади можливих заходів. Перш за все, необхідно визначити амбітні та чітко сформульовані цілі організації, підкріплені розвинутою системою мотивації для персоналу. Такий підхід стимулює працівників об'єднувати зусилля, шукати нові знання та активно ділитися ними, оскільки досягнення цілей стає можливим лише спільними зусиллями.

Крім того, важливо винагороджувати не лише за досягнення результатів, але й за внесок у поширення знань. Наприклад, це може стосуватися співробітників, які зробили свої знання доступними для колективу або інтегрували корисну інформацію з зовнішніх чи внутрішніх джерел у загальний організаційний фонд знань.

Ефективним є організація конкурсів і змагань між групами співробітників, спрямованих на вирішення проблем, актуальних для організації. Переможців таких змагань необхідно відзначати і нагороджувати. Однак під час наступних заходів доцільно формувати нові команди, щоб забезпечити обмін знаннями між різними співробітниками та запобігти їх накопиченню в окремих групах.

Такі заходи сприяють розвитку творчого потенціалу, формуванню середовища, яке заохочує вільний обмін ідеями, та створенню атмосфери автономії й відкритості. Додатково рекомендується стимулювати повторне дослідження вже відомих тем, що дозволить краще розуміти існуючі виклики і знаходити оптимальні рішення.

Для аналізу стану корпоративної культури та вдосконалення системи управління знаннями пропонуємо застосовувати експертний підхід. Це може включати опитування за допомогою спеціально розроблених анкет і оцінювання за шкалою (наприклад, від 1 до 10 балів) усіх важливих аспектів корпоративної культури (Додаток Б).

Подібну анкету доцільно запропонувати не лише співробітникам, а й керівникам структурних підрозділів і, за можливості, топ-менеджменту.

Альтернативно, її можна інтегрувати як другу частину комплексного опитувального інструменту, як це продемонстровано в прикладі. Це дозволить отримати експертні оцінки стану організаційної культури з різних точок зору – працівників і управлінців.

Такий підхід до опитування забезпечує не тільки точність результатів, але й значно економить час на проведення дослідження. До того ж, він знижує ризик неправильних висновків керівництва щодо ефективності існуючої системи управління знаннями. Зібрані дані стануть важливим інструментом для вдосконалення управлінських процесів, що дозволить працівникам ефективніше реагувати на швидкі зовнішні зміни, сприятиме зростанню продуктивності та підвищенню конкурентоспроможності організації.

Крім того, запропонований підхід є ефективним завдяки використанню інструментів, запозичених із дизайн-мислення: емпатії, спостережень та глибинних інтерв'ю. Такі «живі» дані дозволяють виявляти реальні проблеми організації, які складно виявити за допомогою виключно математичних моделей чи інших стандартних методів.

Зазначимо, що інноваційне реформування організації не завжди є виправданим. Це особливо стосується ситуацій, коли воно базується на поверхневому аналізі ринку та внутрішніх процесів, коли відсутня підтримка з боку керівництва або колективу, перешкоди для впровадження змін не усуваються, а цілі та суть реформи залишаються нечіткими чи економічно необґрунтованими.

Водночас, з огляду на постійні зміни в економіці, ринкових умовах та споживацьких інтересах, підприємці та топ-менеджери зобов'язані адаптуватися до нових викликів. Дотримання статичних підходів до управління бізнесом, як показує практика, призводить до зниження конкурентоспроможності.

Підкреслимо, що інноваційна діяльність не повинна бути штучно регламентована, наприклад, обмежена фіксованими термінами чи кількістю нових

продуктів, що впроваджуються щороку. Головним критерієм успіху інновацій є їхня затребуваність ринком та відповідність очікуванням споживачів.

При правильному стимулюванні новаторства в умовах ефективно функціонуючої корпоративної культури організації можуть успішно контролювати процеси творчих змін і досягати високих результатів на ринку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Отже, оскільки ми дійшли висновку, що наявність інноваційної культури є важливою передумовою для комерційного успіху організації, варто визначити, які інструменти та підходи необхідні для стимулювання та розвитку корпоративних інновацій.

На нашу думку, компанії, які прагнуть впроваджувати інновації, повинні створювати умови, у яких кожен етап розробки нових продуктів постійно вдосконалюється, а всі учасники процесу забезпечені доступом до сучасних ідей та рішень.

Сучасна економіка характеризується швидкими змінами та невизначеністю, що в Україні додатково ускладнюється військовою агресією росії, особливостями правової системи та державними монополістичними тенденціями. У таких умовах збереження конкурентоспроможності та прибутковості організацій залежить від стратегічних управлінських рішень. Як ми з'ясували раніше, інноваційний підхід із підтримкою процесів творчої трансформації є найбільш перспективним шляхом розвитку.

Під час глибинних інтерв'ю з керівництвом і співробітниками АТ КБ «ПриватБанк» було встановлено, що в компанії підтримуються інноваційні ініціативи. Топ-менеджмент активно зацікавлений у нових ідеях, і їхні автори отримують певні переваги за внесок у розвиток.

Зі слів співробітників банку, компанія забезпечує всі необхідні умови для комфортної роботи. У процесах немає обтяжливих процедур, що створює

сприятливі умови для продуктивності. Працівники демонструють високу мотивацію, позитивне ставлення до керівництва та не виявляють намірів змінювати місце роботи. Цьому сприяє стабільний мікроклімат у колективі, а також організація регулярних корпоративних заходів, які підсилюють лояльність до компанії.

Двічі на рік усі працівники проходять підвищення кваліфікації, а щорічно здійснюється атестація для перевірки їхньої професійної компетентності. На постійній основі організовуються освітні семінари. Співробітники торгових залів мають універсальну підготовку: вони ознайомлені з основними положеннями Закону про захист прав споживачів, розуміють специфіку представлених товарів і послуг, а також володіють базовими знаннями щодо банківської сфери.

Перед тим як перейти до виявлених недоліків у роботі АТ КБ «ПриватБанк», варто зазначити, що рівень інноваційного розвитку організації є на сьогодні майже оптимальним. Наші рекомендації стосуються лише покращення взаємодії між персоналом і клієнтами, а також підвищення ефективності роботи співробітників. Загалом значних змін для поліпшення умов праці консультантів, на нашу думку, не потрібно. Проведені інтерв'ю з персоналом і аналіз робочих умов показали, що відділення забезпечені всім необхідним для комфортної та продуктивної роботи.

Проте під час опитування співробітників і клієнтів було виявлено недостатню кількість інформації для визначення проблемних аспектів. Це може бути пов'язано із притаманною українському менталітету стриманістю та небажанням відкрито висловлюватися, що ускладнює збір даних для аналізу.

Наступним кроком важливо розглянути організаційні виклики, з якими стикається банк. За результатами досліджень було встановлено, що відділ маркетингу демонструє певні ознаки неефективності.

Ці труднощі є одними з найбільш значущих для бізнесу. Їх усунення може допомогти АТ КБ «ПриватБанк» підвищити ефективність комерційної діяльності та зміцнити свою конкурентну позицію.

Аналіз отриманих даних дозволив виявити проблемні аспекти навіть у компанії з розвиненою організаційною структурою, що може стати основою для створення нових інноваційних ідей.

Основна концепція позиціонування бренду – «зручність для клієнтів». Це бачення можна поширити на всі аспекти діяльності АТ КБ «ПриватБанк»: не тільки на продукти, але й на робочі відділення, умови праці, офісний простір, а також на сайт банку.

Ключова ідея зосереджена на понятті «зручність», навколо якого можна будувати мережу інноваційних рішень, спрямованих на покращення взаємодії як з клієнтами, так і зі співробітниками. Загальна комунікація компанії повинна бути простою та доступною, використовувати зрозумілу мову, зменшувати дистанцію між організацією та аудиторією через клієнтоорієнтовані оголошення, банери й навігацію.

Для генерації ідей був використаний метод мозкового штурму, який дозволив виявити кілька ключових інсайтів та можливих рішень. Щоб зробити цей процес ефективним, застосовувалися такі підходи, як аналіз аналогів, метод інверсії, аналогії, фантазії та перебільшення.

У рамках етапів «генерація ідей» і «відбір ідей» вдалося визначити ряд інновацій, які можуть покращити досвід перебування клієнтів у відділеннях банку. Ці зміни можуть охоплювати операційну діяльність, логістику, процес збуту та трудове середовище. Водночас результати аналізу та рівень зібраної інформації дозволяють зробити акцент на вдосконаленні трудового середовища, підвищенні ефективності співробітників і розробці пропозицій щодо оптимізації роботи операціоністів.

Під час досліджень було встановлено низку ключових характеристик: кожне відділення обладнане кімнатою відпочинку для персоналу; понад 15% працівників демонструють високий рівень кваліфікації та забезпечують стабільно високі результати; запропонований підхід до проведення щорічного опитування дозволяє виявити позитивне ставлення співробітників до керівництва; комфортна атмосфера в колективі підтримується завдяки відбору ефективних кадрів, а також організації позаробочих заходів, таких як спортивні події чи святкові зустрічі. Керівництво сприяє розвитку універсальності співробітників, забезпечуючи можливість їх взаємозамінності.

Система мотивації також заслуговує уваги: співробітники, які вносять інноваційні ідеї або виконують обсяги роботи, що перевищують норму, отримують відповідні матеріальні винагороди. Пропонуємо шляхи вдосконалення компенсаційного пакету для працівника АТ КБ «ПриватБанк» (Рис. 3. 2).

Однак, серед виявлених проблем АТ КБ «ПриватБанк» слід виділити труднощі з пошуком кваліфікованих фахівців як для операційних, так і для адміністративних посад. За даними представників керівництва, багато кандидатів не мають необхідних прикладних навичок, що ускладнює процес набору персоналу.

Після аналізу дослідницького блоку були сформульовані основні проблеми: труднощі найму кваліфікованих співробітників для всіх категорій посад, недостатня кількість платформ для генерування нових ідей та недосконалість корпоративної культури, яка потребує подальшого розвитку.

Вважаємо, що розвиток концепції «розумного» банку є одним із найважливіших напрямків для АТ КБ «ПриватБанк» у контексті інноваційного прориву. Цей підхід базується на принципах цифровізації банку, яка передбачає активне використання цифрових технологій, зокрема хмарних рішень. Уточнюючи перспективи цього напрямку, варто зазначити, що ІТ-технології та CRM-системи дозволяють проводити глибоку аналітику, ефективніше управляти бізнес-процесами та оперативно

реагувати на можливі ризики. Також такі інструменти сприяють зниженню витрат, точнішому прогнозуванню фінансових показників і покращенню умов праці для співробітників банку.

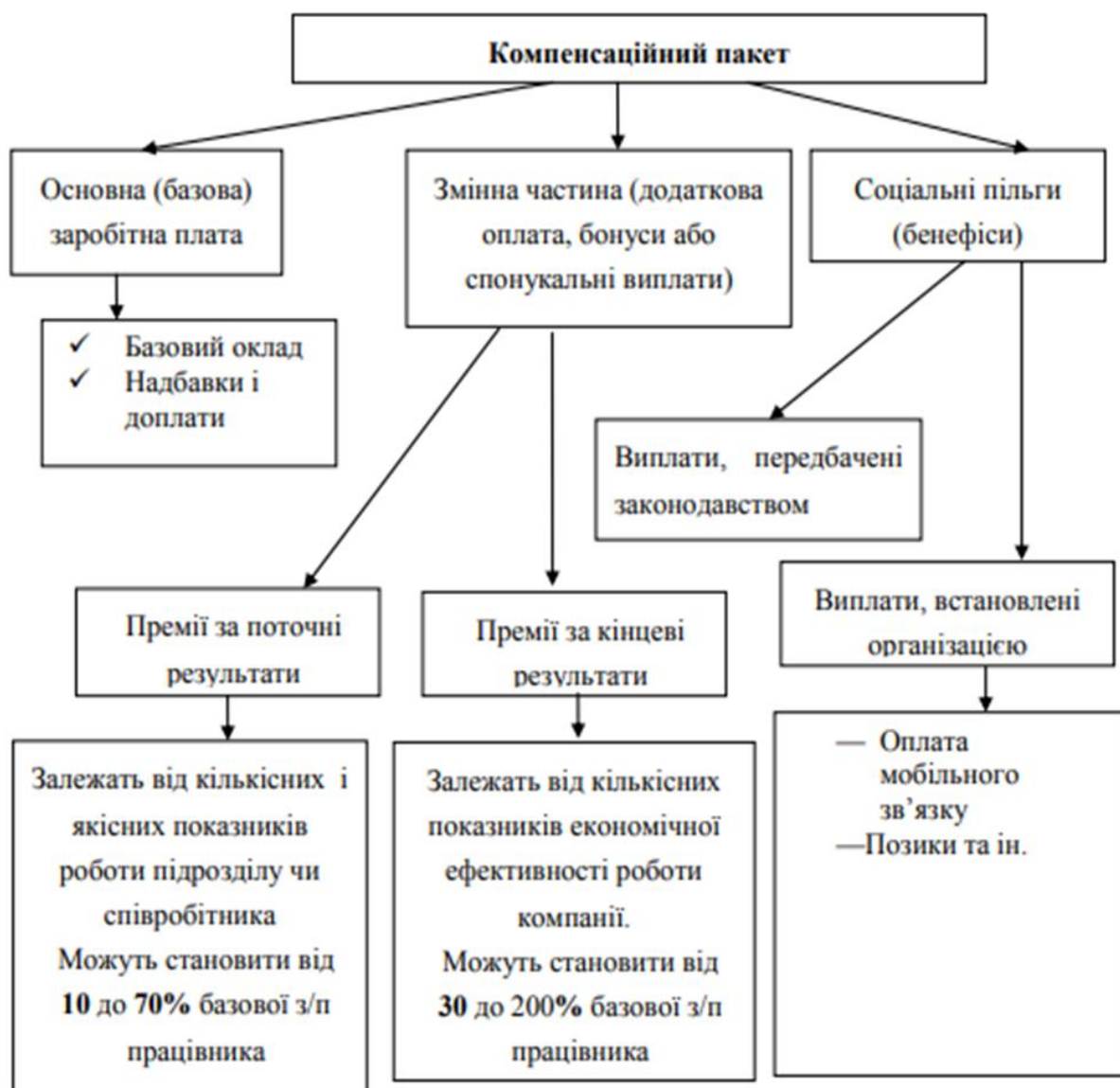


Рис. 3. 2. Структура компенсаційного пакету працівника АТ КБ «ПриватБанк»

Водночас однією з перешкод у збиранні якісних даних від користувачів та співробітників є схильність українців до збереження стабільності та небажання відкрито говорити про негативний досвід. Це може обмежувати можливості виявлення ключових інсайтів, необхідних для розробки інновацій.

Ефективним вирішенням цієї проблеми є використання підходів дизайн-мислення, які дозволяють отримувати інформацію через емпатію, спостереження та аналіз реального досвіду користувачів.

На основі зібраної інформації можна розробити комплекс заходів, спрямованих на вирішення функціональних і користувальних проблем, а також на підвищення якості взаємодії клієнтів із банком. Це допоможе удосконалити існуючі процеси та забезпечити новий рівень обслуговування в АТ КБ «ПриватБанк». (Рисунок 3. 3 ).

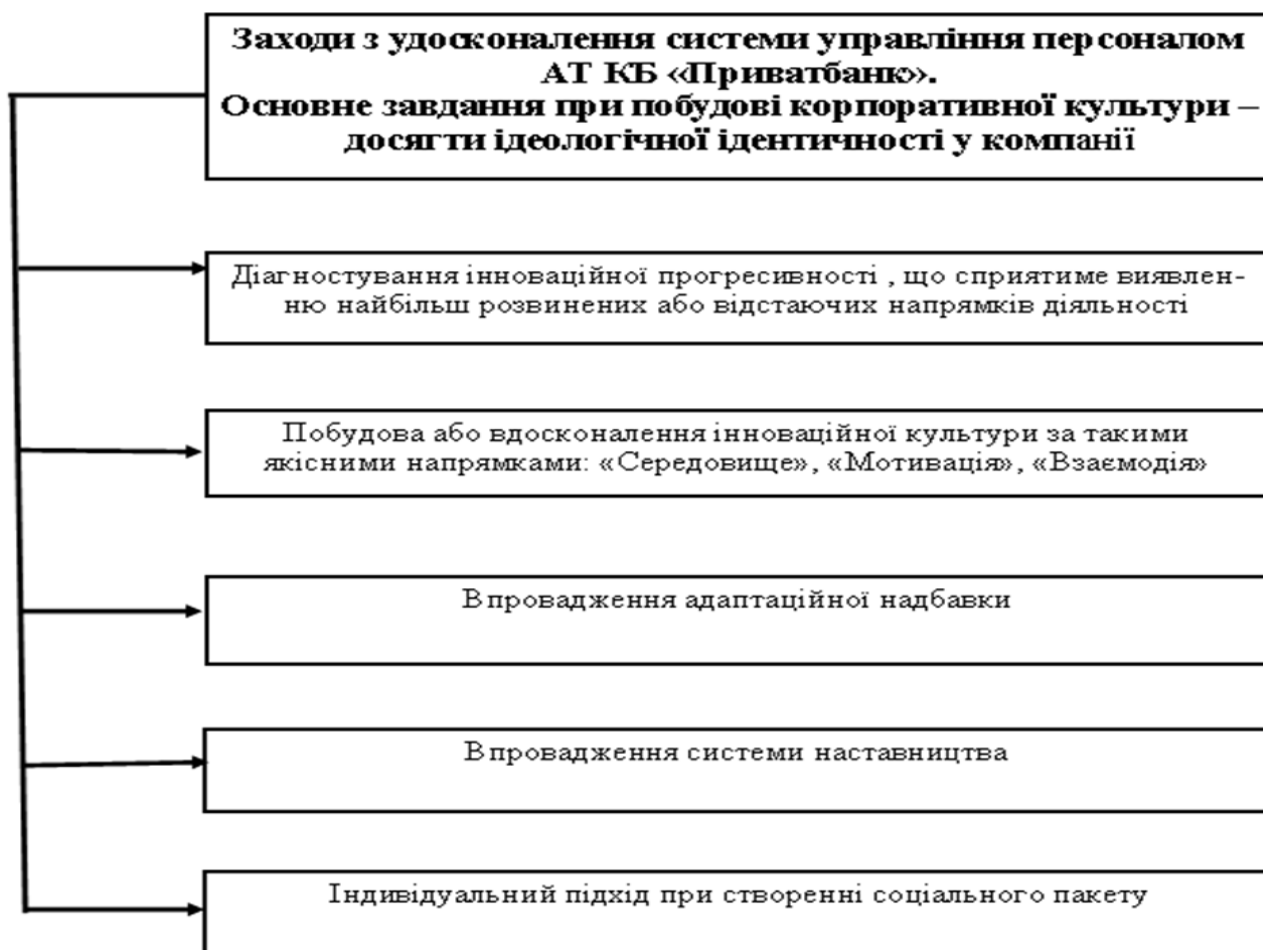


Рис. 3. 3. Запропонований комплекс заходів, спрямованих на вирішення функціональних і користувальних проблем та підвищення якості взаємодії клієнтів із банком

Для підвищення ефективності роботи департаментів, зайнятих інтелектуальною діяльністю, зокрема, відділу маркетингу, слід реалізувати такі ініціативи:

1. Регулярні творчі сесії - запровадити щотижневі зустрічі під назвою «година ідей», які сприяють генеруванню креативних рішень для актуальних завдань. такі сесії варто організовувати з використанням методик латерального мислення. Участь у них можуть брати представники топ-менеджменту, творчі працівники, регіональні керівники та старші консультанти;

2. Аналіз ринку - Інтеграція в робочий процес сучасних методологій (залежно від специфіки завдання). Такі методології передбачають не лише поетапну організацію роботи для ефективного впровадження інновацій, а й комплексний підхід до вирішення завдань: від моніторингу часу й ключових показників ефективності до розробки та перевірки прототипів мінімально необхідний;

3. Включення до робочого процесу прогресивних підходів (з урахуванням характеру завдання). Ці підходи забезпечують не лише наступне планування та реалізацію інновацій, а й системний аналіз задач, які охоплюють відстеження часових рамок, оцінку основних показників успішності та створення та тестування мінімально життєздатних:

4. Формування у працівників культури інновацій та креативного мислення (може здійснюватися в кількох етапах протягом тривалого часу): впровадження принципу постійного вдосконалення робочого середовища, оптимізація механізмів корпоративної комунікації (як внутрішньої, так і зовнішньої), розвиток мотиваційних програм для співробітників; адаптація й застосування найкращих прикладів з інших галузей бізнесу тощо.

Для підвищення кадрового потенціалу та професійного рівня працівників необхідно створити сприятливі умови для їхнього розвитку в межах організації.

Працівники мають постійно вдосконалювати свої навички та знання у професійній сфері. Для досягнення цього слід виконати такі заходи:

1. Створення корпоративної бібліотеки. Забезпечити доступ до ресурсів, що охоплюють ключові напрями діяльності компанії АТ КБ «ПіватБанк»: управлінська література, ділова аналітика, маркетингові дослідження, посібники із саморозвитку, юриспруденції, тайм. -менеджменту, інноваційного менеджменту та інші тематичні матеріали.

2. Заснувати корпоративну освітню платформу для АТ КБ «ПриватБанк», основними функціями, які будуть навчати персонал та керівників вищої ланки, проводити творчі сесії з обміну ідеями, залучати співробітників до участі в регіональних та загальнодержавних бізнес-форумах та освітніх подіях. Платформа також сприятиме організації конференцій для клієнтів, партнерів та інших зацікавлених осіб, де спікери можуть бути як зовнішні експерти, так і підготовлені внутрішні фахівці. Найбільш інтенсивна фаза навчання припадає на період зниженої акту

3. Передбачити можливість залучення працівників до міжнародних виставок, що сприяє їхньому професійному розвитку.

Для покращення системи мотивації запровадити прозору моделі стимулювання працівників:

1. Відкритість зарплатної політики. Працівники різних рівнів (керівники, маркетологи тощо) повинні чітко розуміти, які результати роботи необхідно досягти для підвищення заробітної плати;

2. Диференційована система бонусів, що зростає пропорційно рівню перевиконання встановлених цілей та завдань, забезпечує підвищення відсотка винагороди залежно від зростання продуктивності або досягнення вищих результатів;

3. Організація змагань з креативності під час брейнштурмів: працівники, які запропонують найбільшу кількість практичних ідей протягом серії обговорень отримають премії тощо.

Таким чином, удосконалення інноваційної розвиненості компанії – багатоетапний та ресурсомісткий процес. Запропоновані автором методичні рекомендації впливають на отримання якісних показників банківського бізнесу та створення міцного базису як новаторської ідеології, орієнтованої на безперервний інноваційний розвиток.

## ВИСНОВКИ

У результаті вивчення теоретичних і практичних аспектів управління інтелектуальним капіталом комерційного банку, які розглянуті в контексті проведеного дослідження, можна сформулювати наступні висновки і рекомендації.

1. З'ясовано сучасну роль управління знаннями у становленні інтелектуального капіталу. Управління знаннями є ключовим процесом у формуванні, збереженні та використанні інтелектуального капіталу. В умовах сучасної економіки де знання та інформація є основними конкурентними перевагами, ефективне управління знаннями сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й розвитку стратегічного потенціалу організації. Встановлено, що до основних аспектів ролі управління знаннями доцільно віднести: створення нових знань, управління знаннями, покращення формування інновацій через підтримку процесів навчання, обміну ідеями та впровадження креативних рішень. Організації, що заохочують колективну роботу і генерацію ідей, швидше адаптуються до змін у зовнішньому середовищі та стають конкурентоспроможними;

2. У дослідженні було проаналізовано природу інтелектуального капіталу організацій та підходи до його оцінки. У сучасному світі, що характеризується невизначеністю й динамічними змінами, ключовими ресурсами залишаються знання, інформація та нематеріальні активи. Ці елементи представляють конкурентну перевагу суб'єктів господарювання незалежно від їх розміру. Було встановлено, що інтелектуальний капітал не має прямого зв'язку з матеріальними активами, перешкоджає формуванню за рахунок людських та структурних компонентів. До складу його належать навички й досвід працівників, зареєстровані патенти, внутрішні регламенти, організаційні системи та методики управління, які сприяють ефективності. Таким чином, накопичення, розвиток і ефективне

управління інтелектуальними ресурсами стали основними завданнями для сучасних організацій, після чого це забезпечує їм стійкість і можливість адаптації до викликів ринкового середовища;

3. З'ясовано теоретико-методичні основи формування та впливу процесу інноватизації на інтелектуалізацію капіталу в умовах цифрової економіки. Значущість інтелектуального капіталу (ІК) зростає від того, коли його ресурси знаходять відображення в продуктах, послугах та ключових бізнес-процесах. Серед елементів інноваційного потенціалу важливу роль відіграють неформальні аспекти розвитку, що підтримуються як економічними, так і позаекономічними мотиваторами. У сучасних умовах людська активність стає центральною для забезпечення стабільності навколишнього середовища, одночасно відповідаючи на виклики інтенсивності. Роль людини трансформується: вона стає не тільки спостерігачем (об'єктом), але й активним учасником (суб'єктом) процесів розвитку. Ця активність переноситься на всі сфери життєдіяльності, формуючи основу для використання науково-інтелектуальних ресурсів і розвитку корпоративної культури. Таким чином, людський потенціал стає рушієм прогресу, створюючи платформу для впровадження інновацій та підвищення;

4. Розглянуто організаційно-економічну характеристику та структуру АТ КБ «Приватбанк». Дослідження свідчать, що в Стратегії АТ КБ «ПриватБанк» суттєве значення приділяється оптимізації внутрішніх процесів і середовища. Реалізація зовнішніх цілей неможлива без змін у внутрішній організації банку, що підкреслює важливість трансформації для досягнення стратегічних завдань, що стало основою для формування стратегічної цілі, спрямованої на розвиток сучасного, відкритого, незалежного та ефективного бізнесу. Щодо управління персоналом, АТ КБ «ПриватБанк» у межах реалізації нової стратегії забезпечує оновлений підхід, орієнтований на створення зручної, індивідуальної та прозорої систем взаємодії. Цей підхід охоплює всі етапи життєвого циклу працівника: від

знайомства з банком і процесу найбільшого до розвитку, кар'єрного просування, а також підтримує відносини навіть після завершення;

5. Проведено експрес-аналіз показників фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Аналіз показав, що, незважаючи на складні умови діяльності банку, пов'язані з пандемією та воєнними подіями, ключові фінансові показники демонструють позитивну динаміку. У порівнянні з 2020 роком у 2023 році цей показник збільшився на 297483 млн грн, що становить приріст у 77,8%. Хоча зростання на перший погляд виглядає значним, перерахунок з наступною інфляцією (зміна курсу долара з 25 грн у 2020 році до 40 грн у 2023 році) показує реальне зростання. Протягом 2021–2023 років у ПриватБанку спостерігалось збільшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів на 34,69%, що сталося про істотний приплив фінансових ресурсів. Кредитування та аванси іншим банкам зросли на 19,54% у 2023 році, що свідчить про активізацію співпраці з фінансовими установами або підвищення їхньої активності. Водночас кредити та аванси клієнтам зросли на 74,12%, підтверджуючи стратегічну орієнтацію банку на розширення кредитної діяльності. Розмір інвестицій у цінні папери за цей період склав 8,16%, що призвело до посилення інвестиційного напрямку. Для подальшого успішного розвитку ПриватБанку доцільно зосередити зусилля на впровадження сучасних технологій та інновацій, стимулюючи використання інтелектуального потенціалу працівників і підсилення корпоративної культури. Такий підхід сприятиме створенню новаторських ідей і підвищенню конкурентоспроможності банківських послуг;

6. Досліджено формування інтелектуального капіталу в аспекті людських ресурсів в АТ КБ «ПриватБанк». Розглянуто значущість людських ресурсів у процесі управління організаціями та прийнятті управлінських рішень. Встановлено, що інноваційний розвиток компанії тісно пов'язаний із якістю спільних рішень, прийнятих її працівниками, які формують організаційну

культуру. Результативність та ефективність діяльності організації залежить не лише від індивідуальних компетенцій персоналу, але й від узгодженої роботи колективу, внутрішньої гармонії, відкритої комунікації, спільних цілей, залученості до процесів, можливостей для самореалізації працівників та справедливої оцінки їхнього. Вділено взаємозалежність проблем, які виникають в банківських установах з їхнім впливом на персонал. Таким чином, у сучасних умовах ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності виступає розвиток професійних людських ресурсів, які здатні забезпечити ефективну та гармонійну роботу;

7. Визначено особливості управління інтелектуальним капіталом в банківських організаціях і встановлено, що управління інтелектуальним капіталом у банківському секторі має низку специфічних характеристик, обумовлених стабільністю фінансових процесів, високу конкуренцію та якість швидкої адаптації до змін ринку. Інтелектуальний капітал у банках включає людський, структурний та клієнтський капітал, кожен з яких вимагає особливих підходів до управління, серед яких: навчання і розвиток персоналу, залучення та утримання талантів, впровадження сучасних цифрових рішень, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що полягає у розширенні клієнтської бази, формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, креативність та відкритість до змін, є основою ефективного управління інтелектуалом. Отже, ефективне управління інтелектуальним капіталом у банківських організаціях дозволяє не лише підвищувати якість обслуговування клієнтів, але й покращити конкурентоспроможність банків у динамічному середовищі. Основними аспектами цього процесу є розвиток персоналу, інновації, цифрові технології та підтримка довгострокових проєктів;

8. Розроблено пропозиції щодо формування ефективної командної роботи в стратегії управління інтелектуальним людським капіталом в АТ КБ

«Приватбанк». Компетентна команда здатна залучити необхідні ресурси та знайти потрібну інформацію, що забезпечує успіх банку, тоді як недостатньо вмотивований персонал може створювати труднощі навіть за наявності великих капіталовкладень. На думку автора, команда - це об'єднання людей зі спільними цілями, що доповнюється навичками та високим рівнем взаємозалежності, які розподіляють відповідальність за кінцевий результат. Визначено основні риси команди: взаємозалежність, спільна відповідальність та результативність. Оскільки створення успішної команди базується на ретельному визначенні ролей її членів, які мають узгоджене розуміння ситуації, спільні стратегічні цілі та ефективно налагоджені механізми співпраці в роботі рекомендовано класифікацію функціональних ролей персоналу банку;

9. Обґрунтовано напрями формування корпоративної культури в АТ КБ «Приватбанк» та їх удосконалення. Управління корпоративною культурою нерозривно пов'язане з менеджментом знань, хоча ці процеси мають певні регіональні відмінності. З'ясовано, що в Україні багато фахівців зазначають, що система управління знаннями ще не до кінця адаптована до місцевих умов, однак її впровадження в компаніях отримує позитивні оцінки. Проте, ця система поступово розвивається та інтегрується у практику, зокрема, АТ КБ «ПриватБанк», який визначає управління знаннями як один із пріоритетних напрямків своєї діяльності. Автором запропоновано керівництву АТ КБ «ПриватБанк» інтегрувати управління знаннями через розвиток інноваційної організаційної культури. Для цього важливо зосередитися на таких ключових аспектах, які потребують постійного моніторингу: якість системи моральної та матеріальної мотивації; здатність знань задовольняти потреби клієнтів; ефективність знань у покращенні бізнес-процесів; рівень комфорту умов праці; результативність комунікаційної політики; розвиток емоційного інтелекту персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schumpeter Josef Alois. Business Cycles: a Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Proces.( 1939). New York. West Publishing company. p. 904.

2. Гринько П. Л. Управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки: теорія, методологія, практика: монографія. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 342 с.

3. Бочуля Т. В., Гринько П. Л. Інноваційні напрями модернізації інформаційного забезпечення управління сталим розвитком торговельних підприємств: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2018. 373 с.

4. Гринько А. П., Гринько П.Л. Управління знаннями як структурна основа інноваційного розвитку організацій в умовах цифрової економіки. Stages of formation and development of the economy of independent Ukraine: Collective monograph. Verlag SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany, 2023. 438 p. С. 239-253.

5. Гринько Капітанець С. В., Мостіпака О. В. Концептуальні основи розвитку інформаційно-знаннєвого суспільства. Східна європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 4 (15) 2018. С.81–85

6. Machlup, Fritz. The production and distribution of knowledge in the United States. Prineeton (N. J.), 1962. 462 p.

7. Machlup F. The Economics of information and Human Capital. Princeton, 1984. 436 p.

8. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995. 284 p.

9. Гринько П.Л. Методологічні підходи до визначення структури інтелектуального капіталу організацій в умовах цифрової економіки. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. Праць. Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Х. 2023. Вип. 1 (9). С. 112–120.

10. Jarugowa A. Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Gdańsk, ODDK/ J& Fijałkowska, 2002.116 с.
11. Bukowiz W. R. The Knowledge Management / R. L. Williams /Fieldbook. London, Financial Time, Prentice Hall. 2000. 160 с.
12. Edvinsson L., Kapitał intelektualny. // L. Edvinsson , M. Malone/ Warszawa, PWN. Warszawa, Difin. 2002. 139с.
13. Маркова Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків. 2005. 20 с.
14. Базилевич В. Д., Ільїн В. В. Інтелектуальна власність: креатини метафізичного пошуку. К.: 2008. 687 с.
15. Berkhout A.J., Hartmann D., v.d. Duin P., Ortt R. Innovating the innovation process // Int. J. Technology Management, Vol. 34, Nos. 3/4, 2006. P. 390-404.
16. PwC's Innovation Benchmark Report:  
[https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/business-innovation/innovation-benchmarkfindings.html?\\_ga=2.54798635.1663961368.1512676815-1457449379.1512332153](https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/business-innovation/innovation-benchmarkfindings.html?_ga=2.54798635.1663961368.1512676815-1457449379.1512332153)
17. Ушакова Н.Г., Коломієць Г.М. Цифровізація як характеристика сучасного етапу глобалізації / Маркетинг ХХІ століття: виклики змін : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, 8–10 жовтня 2022 р. / редкол. : О. І. Черевко [та ін.]. Х. : ХДУХТ, 2022. 285 с.
18. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practise. Kogan Page Business Books; 9th edition (October 1, 2003). 1024 p.
19. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. Інтелектуальний капітал. 2002. № 1. С.16-27.

20. Аналіз та фінансове управління трудовими ресурсами. Фінансовий менеджмент. 2015. N 5. С. 12 - 39.

21. Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero Gomez S., Vanden Brande, G. (2016). DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: The Conceptual Reference Model. Luxembourg Publication Office of the European Union. EUR 27948 EN. doi:10.2791/11517/. 44 p.

22. Профілі цифрових компетентностей для українських вчителів, інших громадян та профіль «Social inclusion» <https://fit.knu.ua/wp-content/uploads/2022/07/DC-profiles-for-teachers-other-citizens-and-social-inclusion-profile-UA.pdf>

23. Як ми навчили комп'ютер відбирати людей, щоб створювати ефективні команди і досягати цілей <https://grc.ua/blog/iak-my-navchyly-komp-yuter-vidbyraty-lyudej-shtob-stvoryuvaty-efektyvni-komandy-i-dosiagaty-cilej>

24. Про банк <https://privatbank.ua/about>

25. URL:  
[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA#%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0\\_%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA#%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F)

26. Об'єднання заради перемоги  
[https://d2z9uwnt8eubh7.cloudfront.net/media/static\\_files/2023\\_Integrated\\_Report\\_PrivatBank.pdf](https://d2z9uwnt8eubh7.cloudfront.net/media/static_files/2023_Integrated_Report_PrivatBank.pdf)

27. Стратегія банку  
[https://d2z9uwnt8eubh7.cloudfront.net/media/static\\_files/2023\\_Integrated\\_Report\\_PrivatBank.pdf](https://d2z9uwnt8eubh7.cloudfront.net/media/static_files/2023_Integrated_Report_PrivatBank.pdf)

28. Фінансова звітність <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>

29. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк»:: <https://privatbank.ua/about>

30. Презентація роботодавця – ПАТ КБ «ПриватБанк»  
<https://ode.dcz.gov.ua/anonspodiya/prezentaciya-robotodavcy-pat-kb-pryvatbank>
31. Digital culture: your competitive advantage (2017). Microsoft Corporation. 25 р.
32. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «Приватбанк»). Економічний вісник Донбасу. 2014. № 3. С. 171-174
33. 28. Гуревичов М .М., Долгарьов А. В., Пазинич С. М., Пономарьов О. С. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку. Харків, НТУ «ХП», 2010. 238 с.
34. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Київ: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2023. 512 с.
35. Csikszentmihalyi M., Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention. New York: Harper/Cscjllins, 1996. (pp. 107- 126 plus Notes)
36. Дяченко Т. О. Організаційна культура: теорія і практика: монографія. К. : Логос, 2012. 339 с.
37. Козлова О. Г., Миленкова Р. В. Інноваційна культура: сутнісні характеристики: монографія. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2007. 140 с.
38. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2003. 504 с.
39. Носков В., Кальянов А., Єфросініна О. Соціально-психологічні детермінанти інноваційної культури в гуманітарному ВНЗ. Соціальна психологія: збірник наукових праць. 2005. № 4 (12). С. 69–83.
40. Реутов В. Є. Організаційна культура як важіль інноваційної мотивації на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 23. С. 13–15.

41. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

42. Балабанов В. О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства. XXI століття: Альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія: матеріали Третьої міжнар. наук.-теор. конф., 21 – 22 травня 2004 року. Частина 1. / ред. Г. П. Балабанова. К.: Фенікс, 2004. С. 388 – 391.

43. Редько В.Є., Семичасна О.С. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк». Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2022.

44. Андросова Т., Кулініч О., Кобзєва К. Інноваційний розвиток та кадрове управління. Матеріали III Міжнародного форуму науковців та дослідників «SCIENCE AND STUDY 2023», 1 жовтня 2023 року, Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки «СПЕЙСТАЙМ», Київ, Україна, с. 199-204

45. Безпалько О. В., Крайнюченко О. Ф. Використання методу експертних оцінок в маркетингових дослідженнях. Харчова промисловість. 2008. №7. С. 128–132.

46. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.

47. Добров Г. М., Ершов Ю. В., Левин Е. И., Смирнов Л. П. Экспертные оценки в научно-техническом прогнозировании. К.: Наукова думка, 1974. 160 с.

48. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (The Jossey-bass Business & Management Series). Revised edition, 2005. 256 p. 55. Кількісні методи експертного оцінювання: Наук.-метод. розробка / Уклад.: В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артım. К.: НАДУ, 2009. 36 с.

49. Кузьменко Л. В. Можливості удосконалення методу експертних оцінок. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2012. №16. С. 107–110.

50. Телін С. В. Застосування експертних методів діагностики кризових симптомів розвитку підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2012. №3. С. 110–119.

51. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М., Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи, вид-во: Ефективна економіка / О.В. Гуріна, О.Л. Кишковська, К.М. Скрипник, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, м. Миколаїв, Україна, стаття, 2021. [Електронний ресурс], Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2021/13.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/13.pdf)

52. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І., Психологічні особливості формування ефективного стилю менеджера, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 9, 2016.

53. Кабанов А.І., Адаменко М.В., Принципи та функції управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства, ДВНЗ «Криворізький національний університет», м. Кривий Ріг, вид-во: Агросвіт, №5, 2017.

54. Ефективність керівника: які якості її визначають? // Жданов Д.А. Нац. інтереси: пріоритети та безпеку. - 2014. - N 36. - С. 53-63.

55. Стюарт Т. А. Інтелектуальний капітал. Нове джерело багатства організацій. URL: [https://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Econom/stuart/01.php](https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/stuart/01.php).

## ДОДАТКИ

## Інструменти системи мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Завдання, що виконуються персоналом банку	Основні інструменти мотивації	
	Матеріальної	Нематеріальної
Забезпечення виникнення мотиву до виконання завдань	Штрафи Погодинна заробітна плата Підрядна заробітна плата, пільги	Публічне покарання, звинувачення, усна подяка, стандартизація діяльності. Підвищення(пониження у посаді, навчання за рахунок банку, атестація
Забезпечення досягнення завдань фінансової діяльності банку	Премії, пакет акцій, проценти, комісійні	Нагорода, емоційна підтримка
Забезпечення використання більш ефективного способу стратегічно фінансового управління	Додаткові премії; бонуси, участь у прибутку банку	Переведення на більш високооплачувану посаду, емоційна підтримка

## SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвинена система управління персоналом</li> <li>2. Чітка кадрова політика, типові процедури та технології</li> <li>3. Висококваліфікований персонал</li> <li>4. Молодий та амбіційний колектив</li> <li>5. Високий рівень компетенції керівників</li> <li>6. Програма «Онлайн-практики»</li> <li>7. Наявність вхідного навчання, програм професійного розвитку (власний університет)</li> <li>8. Розвинена система мотивації персоналу</li> <li>9. Середня заробітна плата вище, ніж у конкурентів</li> <li>10. Регулярна оцінка ефективності роботи працівників, залежність доходу від результатів праці</li> <li>11. Широкий соціальний пакет</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Масштабність оргструктури</li> <li>2. Неконкурентноспроможність заробітної плати на низьких посадах</li> <li>3. Значне переважаюча змінної частини доходу над фіксованим</li> <li>4. Плинність на низьких посадах</li> <li>5. Відсутність індивідуального підходу</li> <li>6. Брак кар'єрного росту</li> <li>7. Низька зацікавленість рядових працівників у розвитку банку</li> <li>8. Незалучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, розробки цілей, бізнеспроцесів</li> <li>9. Стресовий характер роботи</li> <li>10. Завищені нормативи праці</li> <li>11. Посередні показники лояльності персоналу, негативне сприйняття співробітниками деяких мотиваційних факторів</li> </ol>
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока прибутковість банку</li> <li>2. Покращення іміджу підприємства</li> <li>3. Співробітництво з ВНЗ</li> <li>4. Інноваційні процеси в системі управління персоналом</li> <li>5. Розширення спектру програм з підвищення кваліфікації</li> <li>6. Застосування кращих практик закордонного досвіду</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Відтік умів» за кордон</li> <li>2. Конкуренція за кращі кадри з іншими банками</li> <li>3. Обмежені фінансові можливості</li> <li>4. Несприятлива політична картина навколо банку, участь банку в гучних скандалах та судових справах</li> </ol>

## Приклад Анкети діагностики стану корпоративної культури в організації

Питання для експертної оцінки організаційної культури в організації	Експертна оцінка працівників (балів)			Експертна оцінка управлінців (балів)		
	Так 10	Можливо так 2 - 9	Ні 1	Так 10	Можливо так 2 - 9	Ні 1
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Досконалість системи моральної та матеріальної мотивації:</b>						
Чи приділяється увага формуванню організаційної культури	-	-	1	5	-	-
Чи організовуються корпоративні конкурси	-	-	1	-	2	-
Чи є система заохочення енергійних та ініціативних співробітників:						
а) стандартна практика заохочення (2 бали);	-	-	1	-	-	-
б) додаткова система заохочення за нові форми оптимізації бізнесу (3-4 бали);	-	-	-	-	-	-
в) щедра система заохочення (5 балів)	-	-	-	5	-	-
тощо						
<b>2. Ефективність знань в аспекті підвищення результативності бізнес-процесів:</b>						
Чи розроблена інноваційна стратегія в організації/підрозділі	-	2	-	5	-	-
Наскільки прогресивним є керівництво		3		5		
Наскільки відкрита та гнучка система управління	-	-	1	-	2	-

Як часто вирішуються питання щодо реалізації інноваційних проектів:						
а) рідко (2 бали);	-	-	1	-	-	-
б) за необхідністю (3 бали);	-	-	-	-	2	-
в) регулярно (4 бали)	-	-	-	-	-	-
тощо						
<b>Всього (приклад):</b>	-	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>1</b>

22- кількість балів за опросом працівників; 35 - кількість балів за опросом управлінців; 39 – кількість показників;  $KPO_n = 22 : 39 = (0,56 \cdot 100) = 5,6$ , де  $KPO_n$  – коефіцієнт рівня організаційної культури (з точки зору працівників);  $KPO_y = 35 : 39 = (0,9 \cdot 100) = 9,0$   $KPO_y$  - коефіцієнт рівня організаційної культури (з точки зору управлінця). Середній рівень організаційної культури організації дорівнює 0,73.

