МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Лідерство у системі управління акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Leadership in the Management System of the JSC Commercial Bank PrivatBank

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0731-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
В.Я. Марченко
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Марченко Владиславі Янівні

1. Тема роботи Лідерство у системі управління акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк»
керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. Онищенко О.А.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади лідерства в системі корпоративного управління – складається з 3 підрозділів: 1.1 Теорії і моделі лідерства у сучасному корпоративному середовищі; 1.2 Роль лідера в системі управління акціонерним товариством; 1.3 Особливості лідерства в корпоративному управлінні банківськими установами. Розділ 2. Дослідження системи управління АТ КБ «ПриватБанк» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Оцінка кадрової політики та управлінської культури банку. Розділ 3. Дослідження впливу лідерства на ефективність управління ПриватБанком – складається з 2 підрозділів: 3.1 Визначення рівня лідерських якостей у менеджменті ПриватБанку; 3.2 Рекомендації щодо вдосконалення лідерства в управлінні ПриватБанком.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2025	13.03.2025
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2025	14.03.2025
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2025	17.04.2025

6. Дата видачі завдання 13.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ В.Я. Марченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота : «Лідерство у системі управління акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк» : 65 сторінок, 11 таблиць, 3 рисунки. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

Актуальність дослідження полягає у зростаючій ролі лідерства як ключового чинника ефективного корпоративного управління в банківському секторі України, зокрема в умовах трансформаційних процесів, цифровізації та посилення державного контролю за стратегічно важливими фінансовими установами.

Мета дослідження – комплексне дослідження феномену лідерства у системі корпоративного управління на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», виявлення його впливу на ефективність прийняття управлінських рішень, організаційну культуру та стратегічний розвиток установи.

Об’єкт дослідження – система корпоративного управління ПриватБанку як акціонерного товариства.

Предмет дослідження – лідерські підходи, стилі керівництва та механізми впливу лідерства на управлінські процеси в банківській установі.

В роботі досліджені теоретичні основи лідерства у менеджменті та корпоративному управлінні, проаналізовані особливості системи управління АТ КБ «ПриватБанк» як акціонерного товариства, оцінена роль лідерства у формуванні та реалізації управлінських рішень банку, виявлені особливості стилів керівництва у ПриватБанку та їхній вплив на ефективність діяльності, на основі чого розроблені практичні рекомендації щодо удосконалення лідерських підходів в управлінні банком.

ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО, КОУЧИНГОВИЙ СТИЛЬ, ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Qualification work : «Leadership in the Management System of the JSC Commercial Bank PrivatBank» : 65 pages, 11 tables, 3 figures. The list of references includes 45 items.

The relevance of the study lies in the growing role of leadership as a key factor in effective corporate governance in the banking sector of Ukraine, in particular in the context of transformation processes, digitalization and strengthening of state control over strategically important financial institutions.

The purpose of the study is a comprehensive study of the phenomenon of leadership in the corporate governance system using the example of the JSC Commercial Bank PrivatBank, identifying its impact on the effectiveness of management decision-making.

The object of the study is the corporate governance system of PrivatBank as a joint-stock company.

The subject of the study is leadership approaches, leadership styles and mechanisms of leadership influence on management processes in a banking institution.

The paper explores the theoretical foundations of leadership in management and corporate governance, analyzes the features of the management system of the JSC Commercial Bank PrivatBank as a joint-stock company, assesses the role of leadership in the formation and implementation of the bank's management decisions, identifies the features of management styles in PrivatBank and their impact on the effectiveness of its activities, and develops practical recommendations on improving leadership approaches in bank management.

LEADERSHIP, PERSONNEL MANAGEMENT, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, COACHING STYLE, EMOTIONAL INTELLIGENCE, LEADERSHIP QUALITIES, MANAGEMENT STRATEGY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

КБ – комерційний банк;

HR (від англ. – Human Resources) – управління людськими ресурсами / персоналом;

SWOT (від англ. – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози;

ІТ – Інформаційні технології;

GDP (від англ. – Gross Domestic Product) – валовий внутрішній продукт;

ТОП-менеджмент – вищий керівний склад організації;

KPI (від англ. – Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності;

ЛМС – лідер місяця серед співробітників (використовується як умовне позначення програми внутрішнього визнання);

ЕІ – емоційний інтелект.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА
В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ……... 11
1.1 Теорії і моделі лідерства у сучасному корпоративному середовищі .....… 11
1.2 Роль лідера в системі управління акціонерним товариством ..….... 21
1.3 Особливості лідерства в корпоративному управлінні банківськими установами ….…… 24
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
АТ КБ «ПРИВАТБАНК» …… 28
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 28
2.2 Оцінка кадрової політики та управлінської культури банку …….. 42
РОЗДІЛ 3 ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТБАНКОМ ……... 50
3.1 Визначення рівня лідерських якостей у менеджменті ПриватБанку ……..……..... 50
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення лідерства в управлінні ПриватБанком ……..……..... 54
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……..……..... 57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..……..... 61

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки України, поглиблення процесів цифровізації та інтеграції до глобальних фінансових ринків, особливої ваги набувають питання ефективного корпоративного управління у банківській сфері.

Серед ключових чинників, що визначають дієвість управлінських рішень, зростає значення лідерства як інтегративної категорії, що охоплює не лише стиль керівництва, а й стратегічне бачення, вплив на організаційну культуру та здатність трансформувати систему управління відповідно до динамічних змін ринку.

У цьому контексті тема дослідження лідерства в системі управління акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк» є актуальною з огляду на особливу роль цієї установи в національній банківській системі, її стратегічне значення для економічної стабільності держави та приклад сучасної трансформації моделі управління після націоналізації.

Актуальність дослідження полягає у зростаючій ролі лідерства як ключового чинника ефективного корпоративного управління в банківському секторі України, зокрема в умовах трансформаційних процесів, цифровізації та посилення державного контролю за стратегічно важливими фінансовими установами.

На прикладі АТ КБ «ПриватБанк» – найбільшого комерційного банку України, що пройшов етап націоналізації, – спостерігається необхідність глибокого осмислення того, як лідерство керівного складу впливає на прийняття управлінських рішень, формування організаційної культури, впровадження інновацій і забезпечення стійкості банку на ринку.

Недостатній рівень дослідження саме українського банківського лідерства в посткризовий період обумовлює потребу в теоретичному узагальненні та практичному аналізі відповідних підходів.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження феномену лідерства у системі корпоративного управління на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», виявлення його впливу на ефективність прийняття управлінських рішень, організаційну культуру та стратегічний розвиток установи.

Для досягнення цієї мети передбачається виконання таких завдань:

– дослідити теоретичні основи лідерства у менеджменті та корпоративному управлінні;

– проаналізувати особливості системи управління АТ КБ «ПриватБанк» як акціонерного товариства;

– оцінити роль лідерства у формуванні та реалізації управлінських рішень банку;

– виявити особливості стилів керівництва у ПриватБанку та їхній вплив на ефективність діяльності;

– розробити практичні рекомендації щодо удосконалення лідерських підходів в управлінні банком.

Об’єктом дослідження є система корпоративного управління ПриватБанку як акціонерного товариства.

Предметом дослідження виступають лідерські підходи, стилі керівництва та механізми впливу лідерства на управлінські процеси в банківській установі.

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи – аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення, а також спеціальні методи: кейс-аналіз, контент-аналіз управлінських рішень, елементи соціологічного опитування, експертного оцінювання, SWOT-аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять: внутрішні документи АТ КБ «ПриватБанк» (фінансова звітність, стратегії розвитку, політики управління персоналом), офіційна інформація Національного банку України, закони та підзаконні акти у сфері банківського та корпоративного

управління, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, результати власного аналізу матеріалів ЗМІ, інтерв'ю та досліджень у сфері лідерства.

Тема лідерства у банківському управлінні досліджується у працях українських науковців, зокрема О. Длугач, О. Гальчинського, І. Лукінова, Л. Примостки та інших, а також зарубіжних дослідників – Д. Гоулмана, Д. Коттера, П. Дракера, Г. Мінцберга, М. Портера.

Разом із тим, специфіка лідерства саме у системі управління українських банків, що зазнали націоналізації, зокрема таких як ПриватБанк, лишається недостатньо вивченою. Зокрема, відсутні систематизовані дослідження взаємозв'язку між зміною стилів керівництва та ефективністю організаційного розвитку банку після переходу до державної форми власності.

Наукова новизна роботи полягає у конкретизації ролі лідерства як чинника стратегічної трансформації корпоративного управління банку на прикладі ПриватБанку. Уперше здійснено спробу комплексного аналізу практики лідерства в умовах посткризового управління та державного контролю в банківському секторі України.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих підходів до удосконалення лідерських практик у системі управління державних банків, а також використання напрацювань у програмах підготовки керівного складу банківських установ.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджуються теоретико-методологічні засади лідерства у корпоративному управлінні. У другому – аналізується система управління ПриватБанком. Третій розділ містить аналітичне дослідження лідерських практик у банку та формує практичні рекомендації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Теорії і моделі лідерства у сучасному корпоративному середовищі

Лідерство є фундаментальним поняттям у сфері менеджменту, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень, мотивацію персоналу, організаційну культуру та стратегічний розвиток підприємства чи установи.

У загальному розумінні лідерство – це здатність особи впливати на поведінку інших людей або груп з метою досягнення спільних цілей. У контексті менеджменту лідерство означає не лише формальне здійснення управлінських функцій, а й володіння здатністю надихати, спрямовувати та об’єднувати колектив задля реалізації організаційної стратегії [22].

У науковій літературі лідерство розглядається як складне, багатокомпонентне явище, що охоплює психологічні, соціальні, етичні та управлінські аспекти. На відміну від управління, яке передбачає організацію процесів відповідно до встановлених правил і процедур, лідерство акцентує увагу на особистісному впливі, авторитеті, довірі, комунікації та здатності до стратегічного бачення. Таким чином, лідерство у менеджменті не обмежується посадовим становищем – лідером може бути як формальний керівник, так і неформальний авторитет у колективі [5; 6; 7; 16; 28].

Питання лідерства в менеджменті є предметом глибокого наукового осмислення вже понад століття. Різні наукові школи, підходи та теорії формувалися в залежності від історичних, економічних і культурних умов, у яких функціонували організації, а також від зміни поглядів на сутність управління як науки.

Становлення теорій лідерства відображає еволюцію управлінської думки – від уявлень про лідера як носія вроджених якостей до ускладнених моделей, що враховують контекст, стиль, ситуацію, емоційний інтелект та соціальні взаємодії [16].

Однією з перших теорій, що заклала підвалини вивчення лідерства, стала теорія рис (trait theory), яка виникла на початку XX століття. Вона припускала, що лідер має специфічний набір вроджених рис, які відрізняють його від інших членів групи. Серед таких рис виділяли інтелект, енергійність, рішучість, упевненість у собі.

Класичні дослідження цієї парадигми проводили Френсіс Галтон і Ральф Стогдилл. Останній у своїй праці «Personal factors associated with leadership: A survey of the literature» (1948) показав, що жоден перелік універсальних рис не гарантує ефективного лідерства поза контекстом конкретної ситуації, заклавши тим самим основи для критики цієї теорії [40].

Поступово теорія рис поступилася поведінковому підходу (behavioral theory), який розвивався у 1940-1950-х роках. Основна ідея полягала в тому, що лідерами стають не лише завдяки особистим якостям, а й через певні моделі поведінки.

Найвідомішими стали дослідження Університету штату Огайо (Ohio State University) та Мічиганського університету (University of Michigan), де були виділені дві головні категорії поведінки лідера: орієнтація на завдання (task-oriented behavior) і орієнтація на людей (relationship-oriented behavior).

Аналогічну класифікацію запропонував Курт Левін, який виокремив авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва.

У 1960-х роках на перший план вийшли ситуаційні теорії лідерства, які передбачають, що ефективність лідера залежить від здатності адаптувати стиль керівництва до умов і характеристик підлеглих.

Найвідомішою є модель контингентного лідерства Фреда Фідлера («A Theory of Leadership Effectiveness», 1967), яка базується на поєднанні стилю керівництва лідера (орієнтація на завдання або на взаємини) з

характеристиками ситуації (взаємовідносини, структура завдання, рівень влади) [43].

Цікавим варіантом ситуаційного підходу є модель життєвого циклу керівництва Герсі та Бланшара («Management of Organizational Behavior», 1969), яка пропонує зміну стилю лідерства залежно від рівня зрілості (компетентності й мотивації) підлеглого [42].

Окремий напрям розвитку отримала теорія трансформаційного і трансакційного лідерства, сформульована Бернардом Бассом та Джеймсом МакГрегором Бернсом [6; 7].

У праці Бернса «Leadership» (1978) вперше чітко відмежовано трансакційне лідерство, орієнтоване на обмін (виконання завдання – виснагорода), та трансформаційне, де лідер надихає і змінює систему, формує бачення та залучає послідовників до його реалізації [7].

Басс у своїй книзі «Leadership and Performance Beyond Expectations» (1985) запропонував інструменти оцінювання трансформаційного лідерства і довів його позитивний вплив на ефективність організацій [6].

У 1990-х роках активного розвитку набули дослідження емоційного інтелекту як основи лідерської ефективності. Одним із ключових авторів є Деніел Гоулман, який у книзі «Emotional Intelligence» (1995) довів, що традиційні показники інтелекту (IQ) мають менше значення для лідера, ніж здатність розуміти й регулювати власні та чужі емоції [13].

З-поміж сучасних теорій також вирізняються підходи Х. Мінцберга, який у книзі «Managers Not MBAs» (2004) наголошує на лідерстві як здатності формувати бачення та втілювати його через управлінську практику, опираючись на контекст і досвід [28].

Пітер Друкер, класик менеджменту, вказував, що «справжнє лідерство – це не авторитет чи вплив, а відповідальність і результат», акцентуючи на важливості стратегічного мислення та дисципліни [18].

В українському науковому дискурсі проблематика лідерства також знаходить своє відображення. Зокрема, дослідженням лідерських аспектів в

управлінні займаються Л. Примостка, яка вивчає трансформацію управлінських моделей у банківській сфері [34], О. Длугач – авторка праць з управлінської культури та лідерства в публічному управлінні [17], І. Лукінов і С. Герасименко [24], які аналізують еволюцію управлінських стилів у національній економіці. Водночас значна частина досліджень в Україні поки що перебуває на етапі узагальнення зарубіжного досвіду без глибокої адаптації до українських реалій, зокрема в банківському секторі.

Таким чином, наукове осмислення лідерства в менеджменті пройшло складний еволюційний шлях – від акценту на особистих якостях до визнання його як системного явища, що залежить від контексту, емоційного інтелекту, комунікативних навичок і стратегічного мислення. На сьогодні проблема лідерства лишається однією з найактуальніших у науці управління, а її міждисциплінарний характер сприяє подальшим дослідженням у соціології, психології, організаційній теорії та економіці (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Теорії лідерства в менеджменті

Назва теорії	Характеристика	Основні представники	Ключові ідеї/праці
1	2	3	4
Теорія рис (Trait Theory)	Лідерство зумовлене вродженими якостями, рисами особистості	Ф. Галтон, Р. Стогдилл	Galton F. Hereditary Genius (1869); Stogdill R. (1948) – огляд рис лідера
Поведінкова теорія	Лідерство як певна поведінка, яку можна вивчити й розвивати	К. Левін, досл. Ун-ту Огайо, Мічиганський ун-т	Орієнтація на завдання vs. орієнтація на людей; стилі: авторитарний, демократичний тощо
Ситуаційна теорія	Ефективність лідера залежить від контексту і вміння адаптувати стиль управління	Ф. Фідлер, П. Герсі, К. Бланшар	Fiedler F. A Theory of Leadership Effectiveness (1967); Hersey & Blanchard (1969)
Теорія трансакційного лідерства	Основою управління є система винагород за виконання завдань	Дж. Бернс	Burns J. Leadership (1978)

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Теорія трансформаційного лідерства	Лідер змінює систему, надихає послідовників, формує бачення та цінності	Б. Басс	Bass B. Leadership and Performance Beyond Expectations (1985)
Емоційне лідерство	Лідер має високий емоційний інтелект, розуміє себе та інших, застосовує гнучкі стилі управління	Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. МакКі	Goleman D. Primal Leadership (2002); Emotional Intelligence (1995)
Символічне / харизматичне лідерство	Лідер формує значення, впливає через харизму, створює культуру	М. Вебер, Хаус, Шамір	Weber M. – типи влади; House R. – Path-Goal Theory; Shamir B. – мотивація через ідеї
Когнітивно-культурні підходи	Лідерство залежить від організаційної культури, уявлень і спільних моделей мислення	Х. Мінцберг, Е. Шейн	Mintzberg H. Managers Not MBAs; Schein E. – культура як основа лідерства

У сучасному корпоративному середовищі теорії та моделі лідерства набули багатовекторного розвитку, відображаючи складність і динамізм управлінських процесів, що відбуваються під впливом глобалізації, цифрової трансформації, ESG-орієнтованості бізнесу та зростаючої уваги до соціального капіталу.

Лідерство перестало розглядатися виключно як формальна функція управління – стогодні воно трактується як стратегічна компетенція, що визначає здатність компанії адаптуватися, змінюватися та забезпечувати стійкий розвиток. У цьому контексті класичні підходи доповнюються новітніми моделями, що враховують інтелектуальні, емоційні, цифрові та етичні аспекти лідерської поведінки.

Різноманітність підходів до розуміння природи лідерства зумовила класифікацію його видів за кількома критеріями.

Одним із поширених є поділ лідерства за стилем впливу на підлеглих. Так, виділяють авторитарне, демократичне та ліберальне лідерство. Авторитарний лідер приймає рішення одноосібно, встановлює чіткі вимоги та контролює кожен етап виконання завдань. Демократичний лідер заохочує

участь співробітників у процесі прийняття рішень, сприяє колегіальності та відкритості. Ліберальний (або пасивний) стиль характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих, що може як стимулювати ініціативу, так і призводити до хаосу за відсутності самодисципліни в колективі (рис.1.1):

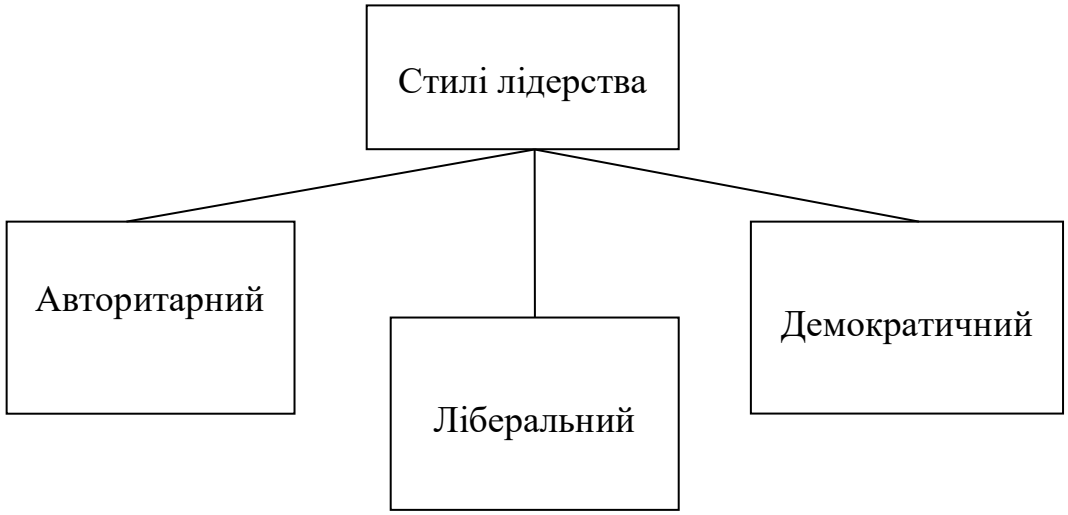


Рис. 1.1 – Стилі лідерства за стилем впливу на підлеглих

Інша класифікація лідерства ґрунтується на типах взаємодії лідера з підлеглими. У межах цієї парадигми поширеним є розподіл на трансакційне та трансформаційне лідерство. Трансакційний лідер орієнтований на виконання чітко визначених завдань і винагородження результатів; його стиль управління заснований на принципі обміну: підлеглий виконує завдання – керівник забезпечує компенсацію. Натомість трансформаційне лідерство ґрунтується на здатності лідера формувати нове бачення, надихати команду на досягнення високих цілей, змінювати організаційні підходи та стимулювати розвиток інновацій. Такий лідер не лише управляє, а й змінює систему, в якій функціонує (рис.1.2):

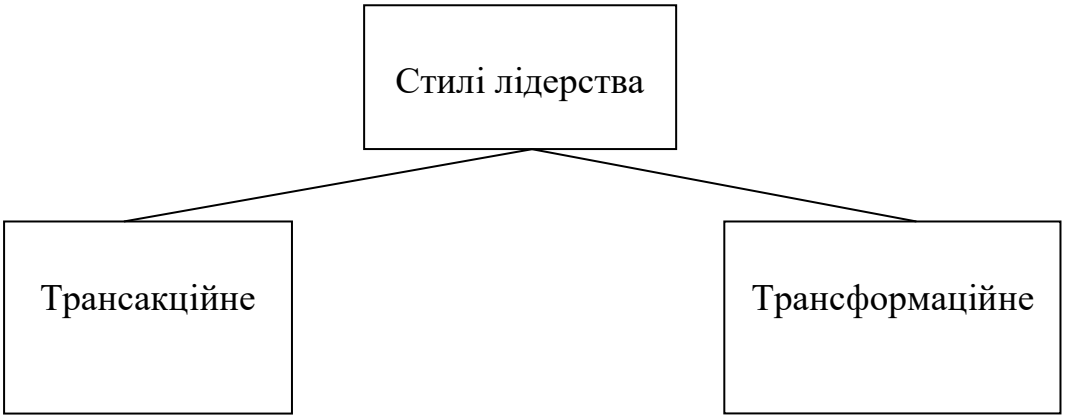


Рис. 1.2 – Стилі лідерства за типом взаємодії з підлеглими

Сутність трансформаційного лідерства полягає в здатності лідера надихати, формувати бачення змін і мотивувати працівників до досягнення спільних стратегічних цілей. Такий лідер виступає не лише керівником, а й агентом змін. Він впливає на цінності та культуру організації, стимулює інновації й залученість персоналу. Особливо важливим при цьому є вміння формувати емоційний зв’язок із командою.

У корпоративному середовищі трансформаційне лідерство виявляється ефективним у періоди реструктуризації, масштабування, злиття та поглинань, а також у компаніях, що впроваджують стратегії сталого розвитку. Практичні дослідження (наприклад, Б. Басса, Дж. Кузеса та Б. Познера) підтверджують позитивний зв’язок між трансформаційним лідерством і високою продуктивністю, інноваційністю та задоволеністю працівників.

Поряд з цим, трансакційна модель лідерства, яка акцентує увагу на чіткій структурі, контролі та винагороді, зберігає актуальність у корпораціях з високим рівнем стандартизації процесів, наприклад, у банківському секторі, логістиці, виробництві. Такий лідер виконує роль управлінця-контролера, забезпечуючи ефективність рутинних операцій, дотримання нормативних вимог та оперативну стабільність. Трансакційне лідерство дає змогу оптимізувати короткострокові цілі, проте не створює передумов для інноваційного прориву.

Окремої уваги заслуговує емоційне лідерство, акцентоване на вмінні керівника встановлювати емоційний контакт із підлеглими, враховувати їхній психоемоційний стан, формувати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі. Цей підхід активно розвивається у працях Деніела Гоулмана, який обґрунтовує ключову роль емоційного інтелекту в ефективному управлінні [13].

У контексті сучасного менеджменту також виділяють стратегічне лідерство, орієнтоване на прийняття довгострокових рішень і формування конкурентних переваг компанії на ринку. Такий лідер має не лише високі управлінські компетенції, а й системне мислення, здатність до прогнозування та адаптації до зовнішніх змін.

У складному корпоративному середовищі особливо важливим стає також інституційне лідерство – коли лідер є не просто керівником окремого підрозділу, а уособлює цінності, місію та стратегічний курс організації загалом.

Сучасне корпоративне середовище вимагає від лідерів гнучкості, здатності діяти в умовах невизначеності та швидких змін. Це зумовило зростання популярності ситуаційних моделей лідерства, зокрема моделі Герсі та Бланшара.

Вона виходить із припущення, що ефективність лідера залежить від того, наскільки його стиль відповідає рівню розвитку (зрілості) підлеглого. Лідер має володіти спектром стилів – від директивного до делегуючого – та вміти коригувати свою поведінку відповідно до зміни завдань і обставин. У великому бізнесі ця модель демонструє особливу дієвість у мультикомандних структурах, проектному менеджменті та у випадках міжкультурної взаємодії (рис.1.3):



Рис. 1.3 – Ситуаційне лідерство. Модель Герсі-Бланшара

Джерело: Zocym M. Situational Leadership II – SLII® [45]

Не менш актуальною є харизматична модель лідерства, за якої лідер досягає впливу завдяки особистій привабливості, енергії, здатності об'єднувати людей навколо ідеї. Такий підхід ефективний у стартапах, підприємствах креативної економіки та кризових ситуаціях, де важливо мобілізувати команду. Проте харизматичне лідерство може мати як конструктивні, так і деструктивні наслідки, якщо не врівноважене організаційними системами стримувань і противаг.

У корпоративному управлінні також посилюється роль етичного та сервісного лідерства. Лідери нового покоління не лише забезпечують прибутковість бізнесу, а й демонструють цінності відповідальності, сталого

розвитку, прозорості. Такі лідери не нав’язують, а служать – інтересам команди, клієнтів, суспільства. Особливо це важливо в ESG-орієнтованих компаніях, де лідер повинен бути уособленням відповідального підходу до бізнесу. У дослідженнях Р. Грінліфа, Дж. Брауна, К. Каммерера вказується на зростання ролі моральної авторитетності лідера та здатності бути прикладом для організації.

Окремий сегмент теорій, що динамічно розвивається, охоплює цифрове лідерство (digital leadership) – концепцію, яка розглядає лідера як драйвера цифрових трансформацій. Цей тип лідерства передбачає не лише технологічну обізнаність, а й гнучке мислення, здатність формувати цифрову культуру, управляти інноваціями, трансформувати моделі бізнесу. Лідери цифрової епохи поєднують стратегічне бачення із розумінням гнучких методологій (Agile, Scrum), користуються даними для ухвалення рішень і підтримують цифрову етику.

Таким чином, сучасне корпоративне середовище потребує багатовимірного підходу до лідерства, в якому поєднуються елементи класичних моделей і новітніх концепцій. Жодна теорія не є універсальною, але їхнє гнучке комбінування, з урахуванням контексту компанії, галузі, типу команди та етапу розвитку організації, дозволяє створювати ефективні моделі лідерства, що забезпечують конкурентоспроможність, адаптивність і стійкість бізнесу в умовах турбулентності.

Отже, лідерство в менеджменті – це не статичне явище, а динамічна система впливу, яка залежить від контексту, цілей організації, структури колективу та особистих характеристик керівника. Ефективний лідер володіє гнучкістю у виборі стилю управління, здатністю адаптуватися до змін, стратегічним баченням і високим рівнем комунікативних навичок. Усе це робить лідерство ключовим чинником сучасного управління, особливо в умовах кризи, трансформацій та високої конкуренції.

1.2 Роль лідера в системі управління акціонерним товариством

Роль лідера в системі управління акціонерним товариством є однією з ключових передумов його стабільного функціонування, стратегічного розвитку та довготривалої конкурентоспроможності.

Акціонерне товариство, як складна корпоративна структура з багаторівневою системою управління, вимагає наявності ефективного лідера, здатного об’єднати інтереси всіх зацікавлених сторін – акціонерів, наглядової ради, виконавчого органу, персоналу, клієнтів і зовнішнього середовища. Такий лідер виступає не лише організатором управлінського процесу, а й носієм корпоративних цінностей, архітектором стратегічних змін, координатором комунікації та гарантом стійкості системи управління.

У системі управління акціонерним товариством лідер, насамперед, виконує функцію стратегічного візіонера. Він формує довгострокове бачення розвитку компанії, узгоджене з інтересами власників (акціонерів) і ринковими трендами.

Це передбачає не лише визначення місії й цілей, а й ініціацію інновацій, впровадження цифрових технологій, трансформацію бізнес-моделі відповідно до викликів часу.

Лідер стратегічного рівня повинен володіти глибоким розумінням макроекономічних тенденцій, галузевої специфіки та ризиків, пов’язаних із корпоративною відповідальністю та сталим розвитком. У контексті ESG-комплаєнсу лідерство також проявляється в здатності інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські стандарти в стратегічне планування та звітність компанії.

Другий важливий аспект – інституційне лідерство в межах корпоративного управління. У структурі акціонерного товариства існує чіткий розподіл повноважень між загальними зборами акціонерів, наглядовою радою та виконавчим органом (правлінням).

Лідер у цій системі – зазвичай це голова правління або генеральний директор – виконує роль комунікатора між цими рівнями. Він зобов'язаний забезпечити баланс між стратегічним контролем і оперативним управлінням, між інтересами міноритарних і мажоритарних акціонерів, між прибутковістю та репутаційною стійкістю. Лідер виступає фасилітатором рішень, що потребують консенсусу між інституціями, і гарантом дотримання корпоративної етики.

Не менш важливою є роль лідера як організатора внутрішніх управлінських процесів. Це включає формування та підтримку ефективної організаційної структури, побудову системи KPI, розподіл ресурсів, мотивацію персоналу, розвиток компетенцій управлінської команди.

У сучасному корпоративному середовищі лідерство дедалі більше поєднується з сервісною моделлю управління, де лідер не керує авторитарно, а підтримує, наставляє, делегує та сприяє особистісному та професійному розвитку команди. Особлива увага приділяється питанням залученості працівників, управлінню талантами, підтримці корпоративної культури та організаційної ідентичності.

Лідер також є медіатором і комунікатором у відносинах з зовнішнім середовищем – інвесторрами, регуляторами, ЗМІ, партнерами, громадськістю. У цьому аспекті він несе відповідальність за формування публічного іміджу компанії, управління репутаційними ризиками, дотримання принципів прозорості, корпоративної звітності та антикорупційної політики.

Особливо значущою є роль лідера у кризових ситуаціях, коли необхідне швидке ухвалення рішень, комунікація з ринком та антикризове управління.

У рамках акціонерних товариств банківського типу – таких як ПриватБанк – лідер повинен також уміти функціонувати в умовах підвищеної регуляторної відповідальності, високої публічності та тиску з боку державних органів, НБУ, міжнародних партнерів. У таких структурах

керівник має поєднувати фінансову компетентність із політичною обережністю, управлінську рішучість – із стратегічною дипломатією (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Роль лідера в системі управління акціонерним товариством за основними функціональними напрямами

Напрям ролі	Зміст	Приклади прояву в корпоративній практиці
Стратегічне візіонерство	Формування бачення майбутнього, довгострокових цілей, ініціація інновацій, відповідність ESG-підходам	Розробка корпоративної стратегії, запуск нових бізнес-моделей, інтеграція цифрових рішень
Інституційне лідерство	Взаємодія з наглядовою радою, загальними зборами акціонерів, баланс інтересів власників і менеджменту	Погодження рішень з органами управління, ініціювання корпоративних реформ, корпоративне медіаціювання
Організатор внутрішніх процесів	Побудова ефективної організаційної структури, управління командами, розподіл ресурсів, розвиток HR-політик	Запровадження KPI, системи мотивації, розвиток корпоративної культури, проєктне управління
Етичне і сервісне лідерство	Дотримання стандартів корпоративної етики, підтримка працівників, делегування, емоційне включення у розвиток команди	Проведення коучингу, впровадження антикорупційної політики, етичні кодекси, соціальні ініціативи
Комунікація із зовнішнім середовищем	Представлення компанії перед інвесторами, регуляторами, партнерами, громадськістю; управління репутацією	Комунікація з НБУ, виступи перед ЗМІ, інвесторські презентації, антикризовий PR
Антикризове управління	Швидке ухвалення рішень в умовах загроз, стабілізація ситуації, відновлення довіри	Керування під час фінансових криз, управління банкрутством контрагентів, впровадження нових політик
Підзвітність і прозорість	Забезпечення відповідності принципам корпоративного управління, звітність перед акціонерами та стейкхолдерами	Підготовка нефінансової звітності, звітування перед наглядовою радою, участь у корпоративному аудиту

Таким чином, роль лідера в системі управління акціонерного товариства є багатогранною і системоутворюючою. Від якості лідерства залежить не лише ефективність корпоративного управління, а й здатність компанії зберігати стійкість, адаптуватися до змін, підвищувати

капіталізацію та відповідати очікуванням своїх акціонерів і суспільства. Успішний лідер акціонерного товариства поєднує стратегічне мислення, емоційний інтелект, етичну відповідальність і здатність будувати довіру – як усередині компанії, так і за її межами.

1.3 Особливості лідерства в корпоративному управлінні банківськими установами

Особливості лідерства в корпоративному управлінні банківськими установами зумовлені специфікою фінансової сфери, високим ступенем регуляторного нагляду, складною організаційною структурою, довіровим характером банківської діяльності та стратегічною важливістю стабільності банківської системи для економіки в цілому.

Лідерство в такому контексті не обмежується вмінням ефективно керувати персоналом чи забезпечувати прибутковість; воно набуває системного значення як ключовий чинник стійкості, репутаційної надійності та адаптивності банківської установи до зовнішніх викликів.

Однією з визначальних рис лідерства в банківському корпоративному управлінні є орієнтація на комплаєнс і регуляторну відповідність. Банки функціонують у надзвичайно складному правовому полі, що включає нормативні вимоги центрального банку, міжнародні стандарти (наприклад, Базельські угоди), вимоги до фінансового моніторингу, боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму.

Лідер банківської установи – здебільшого голова правління чи CEO – зобов’язаний не лише організувати виконання цих вимог, а й особисто демонструвати доброчесність і прозорість, бути прикладом дотримання фінансової етики.

Його особиста репутація має стратегічне значення – у банківському секторі довіра до керівника часто проектується на довіру до всього банку.

Іншою важливою особливістю є високий ступінь концентрації відповідальності. У банках існує принципова різниця між формальною структурою управління (загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління) і неформальним впливом, який здійснює лідер на процес ухвалення рішень.

У критичних ситуаціях саме від лідера очікують рішучих дій – він має координувати антикризові заходи, комунікувати з НБУ, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, міжнародними донорами, аудиторами тощо.

Це вимагає наявності у лідера не лише професійної компетентності у фінансах, банківських операціях та управлінні ризиками, але й високої стресостійкості, дипломатичності та здатності діяти під тиском.

У банках лідер виконує також роль репутаційного гаранта. На відміну від багатьох інших сфер бізнесу, банк не має фізичного продукту – його «продуктом» є довіра, безпека і впевненість клієнта у збереженні та примноженні коштів.

Саме тому обличчя керівника – часто публічне – асоціюється із стабільністю установи. Публічні виступи, позиція під час криз, здатність до чесного діалогу з суспільством і медіа – усе це формує бренд банку. У цьому аспекті лідер повинен уособлювати принципи прозорості, передбачуваності та відповідальності.

Окремою рисою лідерства в банківському корпоративному управлінні є необхідність управління ризиками на стратегічному рівні. Лідер несе відповідальність за ефективне функціонування системи внутрішнього контролю, комплаєнсу, фінансового моніторингу, а також за реалізацію антикризових сценаріїв.

Це передбачає регулярну взаємодію з підрозділами ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту, юридичної служби.

Сучасний банківський лідер повинен мислити категоріями системного ризику, геополітичних викликів, кібербезпеки, стійкості інформаційних

систем, а також мати бачення майбутніх трансформацій фінансової індустрії (наприклад, розвиток фінтеху, цифрових валют центральних банків, ESG-банкінгу тощо).

Ще одним аспектом є високий рівень вимог до цифрової трансформаційної компетентності лідера. У сучасних банках конкуренція точиться навколо швидкості, зручності та цифрових сервісів.

Лідер має не лише ініціювати цифрову трансформацію, але й забезпечити її синергію з ризик-менеджментом, інформаційною безпекою, клієнтоорієнтованістю. Успішне лідерство в цьому контексті – це вміння поєднати технологічні інновації з людськими цінностями, перетворивши банк на сервісну організацію, що забезпечує клієнту не продукт, а досвід.

Варто також підкреслити важливість етичного виміру лідерства. Банківська сфера часто стикається з конфліктами інтересів, спокусою короткострокових прибутків, що суперечать довгостроковій стабільності.

Лідер повинен виступати носієм внутрішніх стандартів відповідальності, забезпечуючи не лише дотримання формальних регламентів, а й формування етичної культури серед персоналу. Це передбачає впровадження внутрішніх кодексів поведінки, антикорупційних програм, прозорої системи винагород і санкцій (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Особливості лідерства в корпоративному управлінні банківськими установами

Аспект	Характеристика	Приклади прояву
1	2	3
Регуляторна відповідність	Орієнтація на дотримання вимог НБУ, Базельських угод, законодавства щодо AML/CFT, комплаєнсу	Впровадження політик KYC, регулярна звітність перед регуляторами, проходження аудиту
Концентрація відповідальності	Високий рівень персональної відповідальності лідера за стратегічні та кризові рішення	Координація банку під час фінансової кризи, персональне комунікування з державними інституціями

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Репутаційне лідерство	Формування і підтримка довіри до банку через публічний імідж керівника	Інтерв'ю в медіа, прозорість у прийнятті рішень, публічні заяви у періоди нестабільності
Управління ризиками	Здатність бачити стратегічні ризики (фінансові, правові, кіберризики), ефективна взаємодія з системами внутрішнього контролю	Формування політики ризик-менеджменту, створення антикризового плану, ESG-ризик-аналіз
Цифрова трансформація	Компетентність у впровадженні цифрових банківських технологій, інноваційних сервісів	Запуск мобільного банкінгу, CRM-систем, використання штучного інтелекту для обслуговування клієнтів
Етичне лідерство	Забезпечення високих стандартів поведінки в банку, впровадження антикорупційних програм, формування культури відповідальності	Введення етичного кодексу, політики whistleblowing, навчання персоналу
Клієнтоорієнтованість і сервісна модель	Спрямованість лідера на підвищення якості клієнтського досвіду, забезпечення лояльності	Розробка омніканальних сервісів, персоналізація банківських продуктів, покращення зворотного зв'язку
Комунікація зі стейкхолдерами	Активна взаємодія з інвесторами, партнерами, державними органами, громадськістю	Публічні презентації фінансових результатів, участь у конференціях, співпраця з міжнародними донорами

Таким чином, лідерство в корпоративному управлінні банківськими установами поєднує в собі стратегічну далекоглядність, професійну експертизу, репутаційну стабільність, цифрову гнучкість і етичну послідовність.

Від якості цього лідерства залежить не лише успішність конкретного банку, а й загальна довіра до банківської системи держави. У часи фінансової турбулентності, війни або економічних потрясінь саме ефективне лідерство виступає головним фактором виживання, трансформації та відновлення банківської інституції.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є найбільшим універсальним банком України, який обслуговує як фізичних осіб, так і корпоративних клієнтів. Заснований у 1992 році, ПриватБанк пройшов тривалий шлях розвитку, і з 2016 року перебуває у державній власності, що підвищило його стратегічну роль у банківській системі країни. Наразі він підпорядковується Міністерству фінансів України як єдиному акціонеру [4].

Банк займає провідні позиції на ринку за низкою показників: обсягом активів, кількістю клієнтів, масштабами роздрібного обслуговування, рівнем цифровізації банківських послуг. За даними Національного банку України, ПриватБанк стабільно утримує перше місце за кількістю відкритих поточних рахунків фізичних осіб, а також за обсягами безготівкових операцій [4].

Організаційна структура ПриватБанку охоплює головний офіс у м. Дніпро та широку мережу відділень по всій Україні. Також банк активно розвиває онлайн-інфраструктуру – зокрема, застосунок Приват24, який визнано одним із найзручніших цифрових банківських сервісів у Європі.

Банк має декілька ключових функціональних підрозділів, серед яких – департамент ризик-менеджменту, корпоративного кредитування, інформаційних технологій, юридичний департамент та департамент комплаєнсу. Управління здійснюється правлінням банку, яке підзвітне наглядовій раді.

Фінансовий стан банку залишається стабільним: попри виклики воєнного стану та економічної нестабільності, ПриватБанк демонструє прибуткову діяльність, дотримання нормативів ліквідності, капіталу та

платоспроможності. Державна підтримка забезпечує додатковий рівень довіри з боку клієнтів та міжнародних партнерів [1].

У структурі управління ПриватБанку особливу роль відіграє лідерство як соціально-психологічний і організаційний феномен. Ефективний менеджмент, орієнтований на стратегічне планування, гнучкість і клієнтоорієнтованість, дозволяє банку підтримувати динаміку трансформації відповідно до сучасних викликів. Лідер команди має відповідати високим вимогам щодо етичності, інституційної зрілості та інноваційного бачення розвитку.

Загалом, ПриватБанк є не лише інфраструктурно важливим фінансовим інститутом, а й прикладом гібридної моделі управління, де поєднуються державне регулювання, ринкові принципи та сучасні моделі лідерства.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» – це провідна фінансова установа в Україні, яка виступає найбільшим універсальним комерційним банком, що надає банківські послуги як фізичним особам, так і представникам бізнесу незалежно від форми власності.

Банк входить до переліку системно важливих установ фінансового сектору України, займаючи лідируючі позиції за обсягами капіталу та чистих активів. Свою діяльність ПриватБанк здійснює відповідно до банківської ліцензії, наданої Національним банком України, з березня 1992 року.

Станом на кінець 2024 року організаційна структура банку включає 8 філій та понад 1200 діючих відділень по всій території України, а також філію на території Кіпру. Для порівняння, у 2021 році ПриватБанк мав 20 філій і 1475 відділень, що свідчить про оптимізацію мережі в умовах ринкових змін [4].

За оцінками таких авторитетних фінансових видань, як Euromoney та Global Finance, ще у 1999 році банк був визнаний найкращою банківською установою України серед фінансових організацій, що працюють на ринках, які розвиваються [33].

ПриватБанк належить до нової хвилі комерційних банків, які сформувалися у незалежній Україні, на відміну від так званих банків «першої хвилі», що були створені на основі колишніх державних установ.

Упродовж своєї діяльності ПриватБанк досягнув провідних позицій у національній банківській системі завдяки послідовному нарощенню частки ринку, підвищенню ефективності операцій, зміцненню фінансової надійності, конкурентоспроможності та розвитку комплексного спектра банківських послуг для клієнтів. Ці досягнення стали можливими завдяки злагодженій роботі команди фахівців банку, яка функціонує на основі сучасних принципів управління та інноваційних технологій.

У квітні 2017 року міжнародне рейтингове агентство Standard & Poor's підвищило кредитний рейтинг ПриватБанку з рівня «SD» до «CCC+/C», відзначивши при цьому «стабільний» прогноз [44]. Основними факторами перегляду рейтингу стали завершення докапіталізації банку за участі уряду України та своєчасне виконання банком усіх фінансових зобов'язань. Це також свідчить про підтримку банку на рівні держави, оскільки ПриватБанк є повністю націоналізованою установою.

Станом на сьогодні ПриватБанк утримує статус найпотужнішої банківської установи з українським капіталом. Його стратегія розвитку зосереджена на переході від традиційного обслуговування у відділеннях до активного впровадження дистанційних каналів взаємодії з клієнтами. Такий напрям було підтримано і міжнародними експертами: у 2015 році компанія MasterCard визнала ПриватБанк найбільшим емітентом карток Maestro/MasterCard у Східній Європі [33].

Згідно з КВЕД, основною сферою діяльності банку є інші види грошового посередництва (64.19), а серед додаткових – інші види кредитування (64.92), фінансові послуги, окрім страхування (64.99), управління фінансовими ринками (66.11), діяльність із цінними паперами (66.12) та допоміжні фінансові послуги (66.19) [3].

Власником 100% акцій банку виступає держава в особі Кабінету Міністрів України. Статутний капітал установи становить понад 206 мільярдів гривень і поділений на понад 735 мільйонів простих іменних акцій номінальною вартістю 280 гривень кожна [3].

Як універсальний банк, ПриватБанк орієнтується насамперед на роздрібне банківське обслуговування, підтримує розвиток малого та середнього бізнесу, а також вибірково працює у сфері корпоративного кредитування. Така модель забезпечує йому стабільну клієнтську базу та гнучкість у змінному фінансовому середовищі.

Організаційна структура (рис 2.1) Приватбанку вибудована за наступними параметрами [4]:

Розподіл управлінських функцій у ПриватБанку побудовано для забезпечення ефективної системи корпоративного управління та внутрішнього контролю. Структура управління включає три ключові органи:

Вищий орган (Акціонер) – представляє інтереси єдиного акціонера Банку – держави в особі Кабінету Міністрів України. Саме держава через Міністерство фінансів України набула повного права власності на Банк у грудні 2016 року. До компетенції цього органу належить стратегічне визначення напрямків діяльності Банку, схвалення звітів та контроль за реалізацією корпоративних прав держави. Вищий орган не бере участі у поточному управлінні.

Наглядова рада – колегіальний орган, який забезпечує стратегічне управління, нагляд за діяльністю Правління та контроль за дотриманням законодавства і захистом інтересів держави як акціонера.

Наглядова рада відповідає за затвердження стратегічних документів, призначення керівництва, нагляд за ризиками та системами контролю, а також за ефективність корпоративного управління. Складається з дев’яти членів (шість – незалежні, три – представники держави). Має низку постійних комітетів (зокрема аудиту, ризиків, стратегії, технологій, тощо), які готують питання для розгляду.

Правління – виконавчий орган, який здійснює оперативне управління Банком і відповідає за реалізацію стратегічних рішень. Підзвітне як Наглядовій раді, так і Вищому органу. До складу Правління входять голова, заступники та члени, відповідальні за ключові напрями (фінанси, операційна діяльність, управління ризиками, роздрібний бізнес, МСБ, комплаєнс тощо). Для координації роботи створено низку функціональних комітетів (наприклад, бюджетний, комплаєнсу, кредитний, маркетинговий, тощо).

Корпоративний секретар – не є членом органів управління, але забезпечує організаційну та інформаційну підтримку Наглядової ради і комунікацію з іншими органами Банку.

Внутрішній аудит – незалежний структурний підрозділ, підзвітний Наглядовій раді. Його функції включають перевірку ефективності систем внутрішнього контролю, управління ризиками, оцінку достатності капіталу, достовірності фінансової звітності та відповідності процесів вимогам законодавства.

Уся система управління Банком відповідає принципам належного корпоративного управління, включаючи рекомендації OECD, Базельського комітету та Європейської банківської організації, в межах українського законодавства.

Організаційна структура правління ПриватБанку представлена на рисунку 2.1:

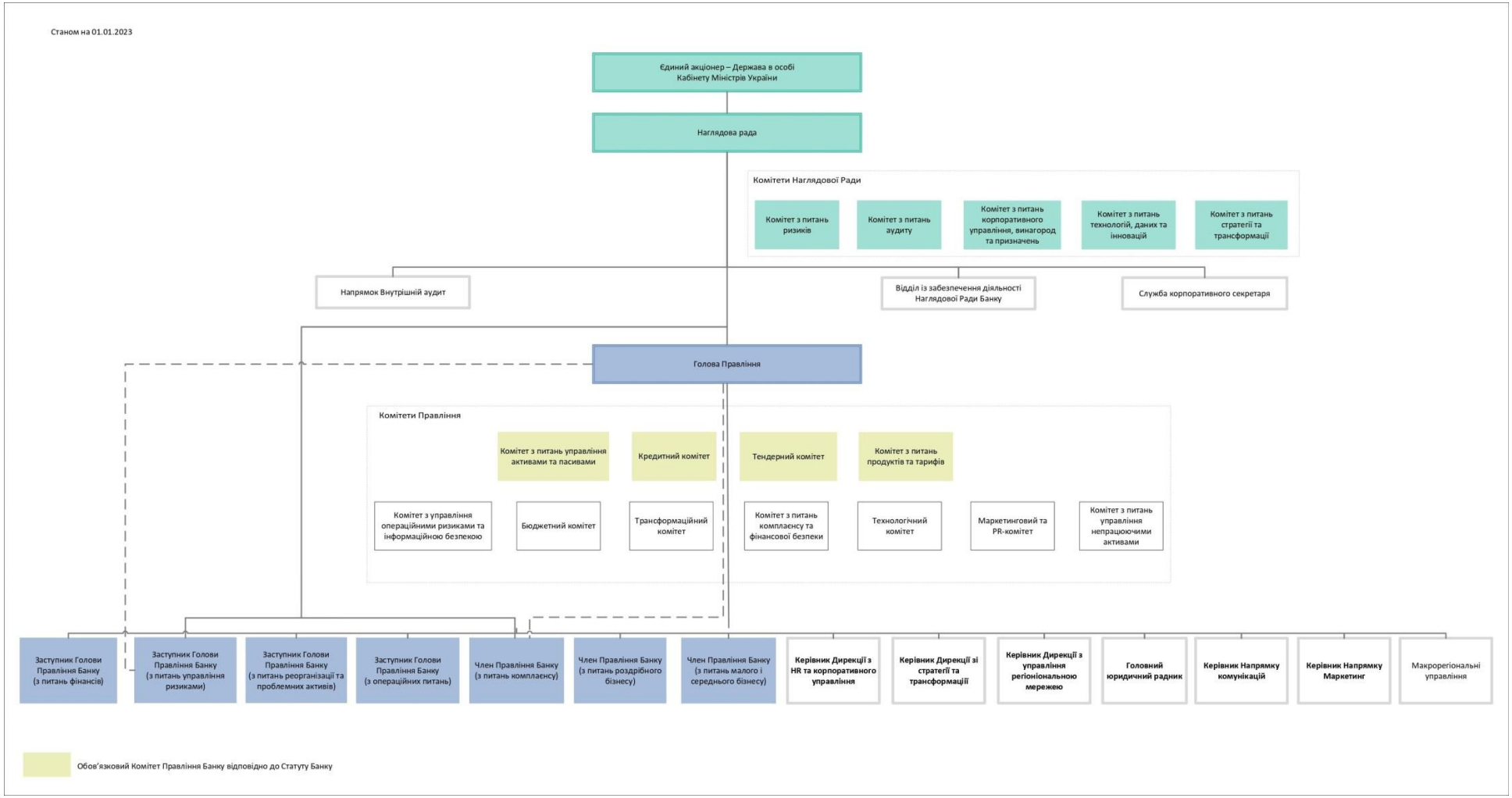


Рис. 2.1 Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» [4]

Основними завданнями керівництва ПриватБанку є підвищення якості обслуговування клієнтів з дотриманням вимог законодавства, розвиток кредитування із збереженням високої якості кредитного портфеля, оновлення та вдосконалення банківських продуктів і послуг, а також оптимізація інфраструктури.

У контексті воєнного стану та подальшого економічного відновлення банк, як державна фінансова установа, фокусується на ключових національних завданнях. Зокрема, йдеться про забезпечення фінансової стабільності держави, підтримку стійкої роботи банківського сектору, фінансування пріоритетних галузей економіки та стабільну роботу критичної інфраструктури, включно з об'єктами державної власності.

Відповідно до стратегічних орієнтирів, визначених урядом (розпорядження КМУ від 7 травня 2022 року), державні банки, у тому числі ПриватБанк, мають забезпечити реалізацію таких цілей [4]:

- фінансова підтримка пріоритетних галузей та підприємств критичної інфраструктури;

- забезпечення доступності банківських послуг, зокрема в межах соціального захисту населення, за умови безпеки для працівників;

- якнайшвидше відновлення повноцінного функціонування банківських послуг та забезпечення їх безперервності;

- створення надійної системи фізичної та інформаційної безпеки, включаючи захист персоналу, IT-систем і кіберінфраструктури;

- впровадження заходів для зниження ризиків та протидії потенційним загрозам (фізичним, фінансовим, кібернетичним), а також мінімізація їх наслідків;

- забезпечення оперативної та ефективної роботи керівництва банку для прийняття управлінських рішень у кризових умовах;

- збереження фінансової стійкості банку, моніторинг і своєчасне реагування на ризики, що можуть цій стійкості загрожувати.

Проведемо фінансовий аналіз діяльності ПриватБанку за наявними даними фінансової звітності компанії в мережі (табл. 2.1-2.6) [1; 3]:

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники ПриватБанку (2021-2023 рр.), грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Чистий прибуток	35,0 млрд.	30,0 млрд.	45,0 млрд.	-5,0 млрд. (-14%)	+15,0 млрд. (+50%)
Регулятивний капітал	65,6 млрд.	56,5 млрд.	60,0 млрд.	-9,1 млрд. (-14%)	+3,5 млрд. (+6%)
Коефіцієнт достатності капіталу (Basel)	19,9%	16,4%	17,5%	-3,5 п.п.	+1,1 п.п.
Чисті процентні доходи	25,0 млрд.	27,0 млрд.	30,0 млрд.	+2,0 млрд. (+8%)	+3,0 млрд. (+11%)
Чисті комісійні доходи	10,0 млрд.	12,0 млрд.	13,5 млрд.	+2,0 млрд. (+20%)	+1,5 млрд. (+12,5%)
Загальні активи	600 млрд.	650 млрд.	700 млрд.	+50 млрд. (+8%)	+50 млрд. (+7,7%)
Портфель кредитів (нетто)	200 млрд.	220 млрд.	250 млрд.	+20 млрд. (+10%)	+30 млрд. (+13,6%)
Податки, сплачені до бюджету	18,6 млрд.	20,0 млрд.	26,8 млрд.	+1,4 млрд. (+7,5%)	+6,8 млрд. (+34%)

Таблиця 2.2 – Аналіз прибутковості, грн.

Показник	2021	2022	2023	Динаміка 2022/2021	Динаміка 2023/2022
Чистий прибуток	35,0 млрд.	30,0 млрд.	45,0 млрд.	-14%	+50%
ROE (рентабельність капіталу)	48%	40%	57%	-8 п.п.	+17 п.п.
ROA (рентабельність активів)	5,8%	4,6%	6,4%	-1,2 п.п.	+1,8 п.п.

Незважаючи на спад у 2022 році, прибутковість ПриватБанку різко зросла у 2023 році – це може бути наслідком покращення кредитної дисципліни, зростання операційних доходів і зменшення резервів під збитки.

Таблиця 2.3 – Аналіз капіталу та ліквідності, грн.

Показник	2021	2022	2023	Коментар
Регулятивний капітал	65,6 млрд	56,5 млрд	60,0 млрд	Упав у 2022 через військові ризики, частково відновився
Достатність капіталу (Basel)	19,9%	16,4%	17,5%	Тримається вище мінімуму НБУ
Ліквідність (коеф. LCR у грн/в іноз. валюті)	>150%	>150%	>150%	Перевищує нормативи — висока надійність

Банк підтримує високу ліквідність, що дозволяє забезпечити стабільну роботу навіть в умовах кризових подій. Стабільне LCR >150% говорить про якісне управління грошовими потоками.

Таблиця 2.4 – Аналіз доходів та витрат, грн.

Показник	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий процентний дохід	25 млрд.	27 млрд.	30 млрд.	+8%	+11%
Чистий комісійний дохід	10 млрд.	12 млрд.	13,5 млрд.	+20%	+12,5%
Адміністративні витрати	15 млрд.	16,5 млрд.	18 млрд.	+10%	+9%
Витрати на резерви	3 млрд.	7 млрд.	5 млрд.	+133%	-29%

Значне зростання процентного та комісійного доходу свідчить про зростання активності клієнтів. Падіння резервів у 2023 році свідчить про зменшення неплатежів або покращення якості портфеля.

Таблиця 2.5 – Аналіз кредитного портфеля, грн.

Показник	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Кредитний портфель (нетто)	200 млрд.	220 млрд.	250 млрд.	+10%	+13,6%
Частка NPL (проблемні кредити)	37%	33%	30%	-4 п.п.	-3 п.п.

Частка проблемних кредитів знижується, що є позитивним сигналом. Зростання портфеля вказує на розширення кредитування, незважаючи на воєнні ризики.

Таблиця 2.6 – Аналіз операційної ефективності, грн.

Показник	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Cost-to-Income (витрати/доходи)	35%	38%	36%	+3 п.п.	-2 п.п.
Операційний прибуток	20 млрд.	17 млрд.	25 млрд.	-15%	+47%

Ефективність покращилася у 2023 році завдяки росту доходів, що перевищив ріст витрат. Це дозволяє банку зберігати конкурентоспроможність та ресурс для розвитку.

З проведеного фінансового аналізу можна зробити наступні висновки:

- Фінансова стійкість ПриватБанку залишалася високою навіть у складні періоди. У 2023 році спостерігалося суттєве покращення за більшістю показників.

- Кредитна активність зростає, а якість портфеля покращується – знижується частка проблемних активів.

Високий прибуток та рентабельність (ROE 57%) свідчать про ефективне управління ресурсами.

Банк відіграє ключову роль у підтримці фінансової стабільності держави – значні відрахування до бюджету (26,8 млрд. грн. у 2023 р.).

Банк систематично здійснює моніторинг рівня ліквідності та щоквартально проводить стрес-тестування її показників на основі несприятливих сценаріїв, що моделюють відтік коштів клієнтів у масштабах, зафіксованих у найбільш критичні періоди починаючи з 2013 року.

Також здійснюється постійний контроль за дотриманням нормативів ліквідності, встановлених Національним банком України.

Проведемо SWOT-аналіз для ПриватБанку (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

SWOT-матриця	Позитивні фактори	Негативні фактори
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	- Найбільший банк України за кількістю клієнтів та активів - Висока цифровізація та інноваційність (Приват24) - Державна підтримка та гарантії - Високий рівень прибутковості - Стабільна ліквідність і достатність капіталу	- Висока частка NPL-кредитів (30%) - Залежність від державного регулювання - Обмежена присутність за кордоном - Історія репутаційних втрат - Витрати на підтримання великої мережі відділень
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	- Можливість участі у післявоєнному відновленні економіки - Розширення фінансових послуг (в т.ч. соціальних виплат) - Впровадження нових технологій (штучний інтелект, open banking) - Залучення міжнародних партнерств та інвестицій	- Воєнні ризики: втрата інфраструктури та клієнтської бази - Кіберзагрози та загрози фізичній безпеці персоналу - Макроекономічна нестабільність та інфляція - Зниження платоспроможності клієнтів - Потенційна політизація управління

SWOT-аналіз ПриватБанку демонструє значну стійкість банку до викликів, пов’язаних із війною в Україні. Серед головних переваг – массштаб, державна підтримка та цифрова трансформація, яка дозволяє підтримувати стабільний рівень обслуговування навіть в умовах обмеженого фізичного доступу.

Разом з тим, слабкі сторони – це висока частка проблемних активів, репутаційні ризики та велике навантаження на адміністративні витрати. Важливими є також загрози безпеці, що зумовлені війною, та макроекономічна нестабільність. Проте, банк має значний потенціал до

розвитку, особливо через участь у фінансуванні відбудови країни, технологічне зростання та залучення міжнародних проєктів.

Для підтримання конкурентоздатності ПриватБанку рекомендовано зосередитися на зниженні NPL, вдосконаленні управлінських процесів, кіберзахисту та розвитку гнучких цифрових сервісів.

Проведемо аналіз структури корпоративного управління Приватбанку (з урахуванням змін внаслідок війни в Україні), який є важливим етапом для

Корпоративна структура управління Приватбанком включає кілька ключових рівнів та органів управління та виглядає наступним чином [4]:

а) Загальні збори акціонерів.

Роль: найвищий орган управління банком, що визначає основні напрямки діяльності та стратегію розвитку.

Склад: всі акціонери банку (як юридичні, так і фізичні особи) мають право брати участь у загальних зборах.

Призначення: Затвердження річних фінансових звітів, обрання членів наглядової ради, а також внесення змін до статуту.

б) Наглядова рада.

Роль: контроль та нагляд за діяльністю правління та керівництва банку.

Склад: включає незалежних членів, а також представників основних акціонерів. У банках державної власності значна частина наглядової ради складається з представників уряду або державних органів.

Функції: оцінка ефективності роботи правління, затвердження стратегічних рішень, контроль за виконанням нормативних вимог та стандартів корпоративного управління.

в) Правління.

Роль: виконання поточного управління банком, реалізація стратегії, визначеної наглядовою радою.

Склад: складається з голови правління та інших членів, що займаються різними аспектами діяльності банку: фінансами, ризиками, кредитуванням тощо.

Функції: реалізація операційної діяльності, управління активами та зобов'язаннями, розробка та впровадження нових продуктів і послуг.

г) Виконавчий директор.

Роль: здійснює операційну діяльність банку, підпорядковуючись правлінню.

Склад: вищі керівники, які відповідають за окремі функціональні напрямки, наприклад, фінанси, HR, інформаційні технології.

Функції: керівництво підрозділами банку, ухвалення поточних управлінських рішень, забезпечення дотримання процедур і політик на рівні відділів.

д) Внутрішній контроль та аудит.

Роль: підтримка системи управлінського контролю, запобігання та виявлення фінансових порушень.

Склад: спеціалізовані комітети або окремі підрозділи, які займаються перевіркою виконання нормативних вимог і політик банку.

Функції: оцінка ризиків, фінансових та операційних процесів, перевірка відповідності законодавству та внутрішнім політикам.

З початком війни в Україні структура корпоративного управління зазнала певних змін, зокрема:

Адаптація до нових умов: банки (в тому числі – й ПриватБанк) – були змушені терміново впроваджувати нові механізми управління для забезпечення стабільності в умовах економічної турбулентності.

Ризики, пов'язані з безпекою, були поставлені на перше місце. Це включало захист фізичної та кібербезпеки банківських операцій, а також реорганізацію функціонування відділів та філій у зонах бойових дій.

Встановлення спеціальних робочих груп для забезпечення безперебійної роботи критичних інфраструктур банку.

Взаємодія з державою: підвищена роль держави у стратегічних питаннях управління, зокрема для державних банків, як це відбувається в ПриватБанку.

Встановлення тимчасових заходів для фінансування критичних галузей, а також моніторинг за виконанням державних програм підтримки економіки.

Нагляд за управлінськими процесами: інтеграція додаткових систем управління ризиками для зменшення впливу невизначеності, пов'язаної з війною.

Зміцнення внутрішнього контролю та аудитів для запобігання можливим фінансовим зловживанням.

Проведена оцінка ефективності корпоративного управління свідчить про наступні позитивні аспекти:

- Високий рівень стійкості: в умовах війни більшість банків продовжують працювати завдяки ефективній адаптації та роботі внутрішніх контролюючих органів.

- Транспарентність: важливість дотримання норм корпоративного управління залишалася важливою для збереження довіри до фінансової системи.

- Реакція на кризу: здатність швидко реагувати на зміни і приймати оперативні управлінські рішення допомогла зберегти фінансову стабільність.

При цьому, існують і виклики:

- Безпека та кіберзахист: підвищення рівня загроз безпеці та кібернападів у воєнний час вимагало додаткових витрат та змін у політиках безпеки.

- Управління ризиками: невизначеність економічної ситуації змусила банки посилити увагу до управління фінансовими та операційними ризиками.

- Проблеми з персоналом: трудові ресурси стали проблемою через мобілізацію та еміграцію працівників, що впливало на нормальне функціонування банків.

Аналіз структури корпоративного управління банку, зокрема в умовах війни, показує важливість адаптивності і гнучкості управлінських процесів. Ключовими факторами для забезпечення стійкості в умовах кризи стали

ефективне управління ризиками, безпека та транспарентність діяльності банку. Враховуючи досвід минулих періодів, банки продовжують посилювати контрольні механізми та співпрацю з державою для забезпечення стабільності.

Вважаємо, що задля посилення ефективності, банкам варто звернути увагу на удосконалення процесів цифровізації, кіберзахисту та оптимізації витрат.

2.2 Оцінка кадрової політики та управлінської культури банку

Важко переоцінити важливість ПриватБанку як одного з провідних роботодавців на українському ринку праці. Наразі в банку працює понад 22 тисячі осіб.

ПриватБанк є соціально відповідальним підприємством, яке активно залучає до роботи осіб з інвалідністю, що становить близько 4% від загальної кількості співробітників.

Зазначений банк пропонує своїм працівникам середню заробітну плату, яка на 10% вища, ніж у конкурентів у банківському секторі.

Крім того, ПриватБанк надає своїм співробітникам повний соціальний пакет, включаючи щорічну оплачувану відпустку тривалістю 24 календарних дні, пільгове кредитування на житло та автомобілі, юридичні консультації, програми з забезпечення безпеки працівників і членів їхніх родин (програма «Захист»), а також знижки на корпоративний зв'язок.

Процес підбору та прийому на роботу в банк здійснюється таким чином [4]:

1. Підбір персоналу: кандидати для роботи в ПриватБанку відбираються на підставі заявок від керівників структурних підрозділів, у яких є вакантні місця. У заявці вказується необхідна кількість фахівців, їхні

посадові обов'язки, кваліфікаційні вимоги, бажані особисті якості, умови оплати праці та режим роботи.

2. Пошук кандидатів: пошук співробітників для заміщення вакансій може здійснюватися як серед вже існуючих співробітників банку (внутрішній резерв), так і за рахунок зовнішніх джерел. Це може бути пошук через Інтернет, співпраця з навчальними закладами, рекрутингові агентства тощо.

3. Залучення кандидатів: інформація про вакансії виставляється на сайті Управління по роботі з персоналом. Потім кандидати проходять професійне та психологічне тестування, результати якого направляються керівнику, який подав заявку.

4. Співбесіда: керівник підрозділу проводить співбесіду з найбільш перспективними кандидатами на посаду після аналізу результатів тестування.

Сучасні вимоги до керівників:

Для ефективного виконання функцій керівників в ПриватБанку, враховуючи поточні економічні та ринкові умови, особливо під час війни, важливо, щоб вони мали такі якості:

1. Ділові якості:

- Високий рівень професійної компетентності та навичок моделювання.

- Активність, ініціативність, гнучкість, самостійність, вміння ефективно розвивати діяльність.

- Винахідливість та здатність до інновацій, готовність до роботи в умовах невизначеності.

- Організованість, підвищена працездатність, чітке виконання обіцянок.

- Знання сучасних управлінських процесів, вміння працювати з новітніми інформаційними технологіями.

- Ораторські здібності та вміння чітко висловлювати думки.

2. Особистісні якості:

- Вміння спілкуватися з людьми, виявляти психологічний такт, залучати до себе людей, ефективно працювати в команді.

- Високі моральні якості: чесність, принциповість, відповідальність, надійність.

- Прагнення впливати на розвиток подій, впевненість у собі.

- Емоційна врівноваженість і здатність до самоконтролю в стресових ситуаціях.

- Здатність доводити розпочаті справи до кінця.

- Вміння оцінювати свою діяльність і досягнення.

3. Організаторські здібності:

- Здатність створювати та згуртовувати колектив для досягнення спільних цілей.

4. Концептуальні здібності:

- Вміння бачити організацію як єдине ціле, оцінювати її місце в середовищі і реагувати на зміни.

- Широкий погляд, гнучкість та стратегічне мислення для передбачення майбутнього розвитку організації.

5. Освіта та досвід:

- Наявність профільної вищої освіти та високий рівень загального розвитку.

- Практичний досвід управління в банківській сфері.

6. Соціальна активність:

Менеджери повинні бути активними, товариськими, мати розвинену мережу ділових контактів, інтуїцію для визначення стратегічного напрямку діяльності банку.

Таким чином, ПриватБанк є не лише провідним фінансовим інститутом в Україні, але й зразковим роботодавцем, який активно підтримує соціальні ініціативи та забезпечує високі стандарти для своїх співробітників. З розвитком банку вимоги до керівників змінюються, і тому важливо, щоб вони мали поєднання професійних та особистісних якостей, здатність адаптуватися до змінюваних умов економіки, зокрема в умовах війни.

Основні принципи управління в АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтуються на наступних засадах:

- чітке розподілення повноважень та відповідальності серед кожного співробітника;

- дотримання дисципліни;

- застосування принципу єдиноначальності;

- підпорядкування особистих інтересів загальним цілям організації;

- справедлива винагорода працівників;

- принцип справедливості при вирішенні спірних ситуацій;

- стабільність робочих місць;

- заохочення ініціативи серед співробітників нижчих рівнів.

Головні цілі політики управління персоналом в банку включають:

- забезпечення максимальної гнучкості та адаптованості організаційного управління та управління персоналом;

- використання комбінованої системи для управління ефективністю персоналу;

- створення комплексної системи управління якістю персоналу;

- досягнення максимальної продуктивності від інвестицій у розвиток співробітників.

Процес управління персоналом у банку охоплює всі етапи від найму до навчання та мотивації працівників.

Прийом на роботу складається з чотирьох етапів:

1. Деталізація вимог до вакантної посади та кандидата;

2. Підбір кандидатів;

3. Відбір кандидатів;

4. Прийом на роботу.

Перший етап розпочинається з визначення вимог до кандидата. Для цього в банку розроблена кваліфікаційна карта, що містить усі необхідні характеристики для конкретної посади. Це дозволяє менеджеру з персоналу

та керівнику структурного підрозділу об'єктивно оцінити кандидата та порівняти різних претендентів.

На другому етапі менеджер з персоналу здійснює залучення кандидатів за допомогою різних методів:

1. Внутрішній підбір – оголошення про вакансії розміщуються на сайті компанії чи на інформаційних стендах, а також обговорюються з керівниками підрозділів для підбору кандидатів із числа поточних співробітників.

2. Зовнішній підбір через засоби масової інформації, спеціалізовані газети чи Інтернет-ресурси (work.ua, rabota.ua, jobs.ua). Це дозволяє охопити широке коло кандидатів за помірковані витрати.

3. Приватні рекрутингові агентства, що допомагають виявити та відсіяти непідготовлених кандидатів, надаючи лише відібрані варіанти для подальшого відбору.

4. Інтернет-платформи та соціальні мережі, які дозволяють значно зменшити витрати на пошук кандидатів при більшій ефективності, ніж традиційні оголошення.

Після підбору кандидатів, на етапі відбору проводяться приватні співбесіди для оцінки відповідності кандидатів вимогам та здатності виконувати обов'язки. Це допомагає керівництву визначити найкращого кандидата для посади.

Після успішного відбору, кандидат проходить випробувальний термін (до 3 місяців). Протягом цього періоду керівництво оцінює його роботу, і, якщо немає зауважень, співробітник стає постійним працівником. Це дає можливість оцінити кандидата без прийняття зобов'язань на постійне працевлаштування.

Адаптація нового співробітника проходить кілька етапів:

1. Оцінка рівня підготовленості нового співробітника, його здатності діяти в незвичних ситуаціях.

2. Орієнтація – ознайомлення співробітника з його обов'язками, стандартами і вимогами.

3. Ефективна адаптація – процес пристосування до нового робочого середовища та знайомство з колегами.

4. Функціонування – на фінальному етапі адаптації співробітник долає виробничі і міжособистісні труднощі та стає частиною стабільної роботи колективу.

Процес навчання є важливим етапом у розвитку співробітників, забезпечуючи їх необхідними знаннями та навичками для ефективного виконання своїх обов'язків. Це включає не лише професійну підготовку, але й підтримку особистісного розвитку для досягнення максимальної ефективності в роботі.

Таким чином, ПриватБанк зосереджує свої зусилля на забезпеченні гнучкості та адаптивності організаційних процесів управління персоналом, активно використовує різноманітні методи підбору, відбору та адаптації працівників, щоб забезпечити стабільність та розвиток в умовах динамічного ринку.

Кадрова політика та управлінська культура є одними з найважливіших аспектів ефективності роботи будь-якої організації, і ПриватБанк не є винятком. Оскільки банк є одним із найбільших та найвпливовіших фінансових інститутів в Україні, його кадрова політика має важливе значення для забезпечення стабільності, розвитку та підвищення ефективності роботи на різних рівнях організації.

Кадрова політика банку спрямована на забезпечення високоякісного підбору, розвитку та утримання персоналу, який може ефективно реалізувати стратегію організації. З цією метою банк застосовує низку методів і підходів, що забезпечують відповідність вимогам ринку праці та стратегічним цілям банку.

Процес підбору та відбору персоналу в ПриватБанку є багатоступеневим і ґрунтується на чітко визначених вимогах до кандидатів на вакантні посади. Оцінка кандидатів проводиться через різноманітні методи, зокрема, тестування та співбесіди, що дозволяє максимально

об'єктивно оцінити професійні та особистісні якості потенційних співробітників. У банку активно використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела пошуку кандидатів. Наприклад, існує система внутрішнього підбору, коли співробітники банку можуть претендувати на вищі посади або на інші вакансії в межах організації.

ПриватБанк активно заохочує ініціативу своїх співробітників, підтримує професійний розвиток через навчання та курси підвищення кваліфікації. Кадрова політика також передбачає формування стимулюючої системи, що забезпечує не тільки гідну оплату праці, але й різноманітні соціальні пільги, бонуси та заохочення для працівників.

Одним із важливих аспектів кадрової політики є акцент на рівні інклюзивності та соціальної відповідальності. Наприклад, ПриватБанк активно приймає на роботу осіб з інвалідністю (4% від загальної кількості співробітників), що демонструє високий рівень соціальної відповідальності та інклюзивної кадрової політики.

Управлінська культура ПриватБанку формує стиль керівництва та взаємодії на всіх рівнях організації. Культура управління в банку орієнтована на розвиток корпоративних цінностей, таких як відкритість, прозорість, командна робота та інноваційність. Одним із основних принципів управління є застосування принципу єдиноначальності, що дозволяє уникнути двозначності в управлінських рішеннях і створює чітку відповідальність на кожному рівні.

ПриватБанк розвиває корпоративну культуру через відкриті комунікації, що сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників і забезпечує більш тісну взаємодію між різними підрозділами банку. Банк активно використовує принципи лідерства, що ґрунтуються на підтримці інновацій, прийнятті обґрунтованих ризиків та відповідальності за результат. Важливою складовою управлінської культури є гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє банку залишатися конкурентоспроможним у складних економічних умовах.

Керівництво банку особливу увагу приділяє постійному розвитку своїх співробітників, як на професійному, так і на особистісному рівнях. Розвиток управлінської культури включає в себе також підтримку ініціативи на всіх рівнях управління, заохочення креативності та інноваційного мислення. Це дозволяє створити середовище, де кожен працівник відчуває свою значущість і може вносити свій вклад у досягнення загальних цілей.

Особливе місце в управлінській культурі займає підтримка моральних і етичних стандартів, що є важливим для формування довіри та взаємоповаги між керівництвом і співробітниками. Банк розвиває цінності, що сприяють чесності, порядності, безкорисливості та відповідальності. Ці принципи впроваджуються не тільки через комунікаційні канали, а й через системи внутрішнього контролю та аудиту, що дозволяють запобігати порушенням та забезпечують високий рівень корпоративної етики.

Оцінка кадрової політики та управлінської культури ПриватБанку свідчить про ефективність використання стратегій, які спрямовані на залучення, розвиток та утримання кваліфікованих працівників. Окремо варто зазначити акцент на соціальну відповідальність та інклюзивність, що є важливим аспектом сучасної кадрової політики банку. Управлінська культура банку орієнтована на підтримку інноваційного підходу, відкритості та гнучкості, що дозволяє банку залишатися лідером на ринку в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 3
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТБАНКОМ

3.1 Визначення рівня лідерських якостей у менеджменті ПриватБанку

Успішне керівництво великими фінансовими установами, зокрема таким системно важливим банком, як АТ КБ «ПриватБанк», неможливе без ефективного лідерства. Лідерські підходи, що застосовуються в керівництві банком, формують не лише управлінську структуру, а й визначають загальну корпоративну культуру, стиль комунікації, мотивацію персоналу та стратегічний напрямок розвитку. Аналіз лідерських підходів у ПриватБанку свідчить про поєднання сучасних моделей управління з чітко визначеною системою відповідальності, гнучкістю та орієнтацією на результат.

Керівництво банку у своїй роботі активно застосовує елементи трансформаційного лідерства, яке базується на здатності лідера надихати працівників, формувати у них відчуття причетності до досягнення спільних цілей і створювати умови для постійного особистісного й професійного зростання. Це виражається у прагненні керівництва розвивати внутрішній потенціал працівників, підтримувати їх ініціативу, відкритість до нового, готовність до змін та адаптації. Завдяки такому підходу в банку сформовано командне середовище, де важливе значення має участь кожного працівника в досягненні загального успіху.

Окремо варто звернути увагу на демократичні риси лідерства, які спостерігаються в системі управління банком. Керівники середньої та вищої ланки не дистанціюються від співробітників, активно залучають їх до прийняття рішень, обговорення стратегічних напрямів, оперативних питань та внутрішніх змін. Такий стиль керівництва формує довіру до лідера, стимулює професійне зростання підлеглих і сприяє зміцненню внутрішньої

єдності організації. У ПриватБанку цінуються ідеї, які йдуть знизу, і заохочується ініціатива незалежно від посади працівника. Це створює атмосферу відкритого діалогу, де важливі не лише вказівки згори, а й зворотний зв'язок.

Водночас у структурі управління зберігаються риси авторитарного стилю, що проявляються в чіткій ієрархії, суворій дисципліні, дотриманні субординації та застосуванні принципу єдиноначальності. Такий підхід є виправданим у фінансовій установі, що працює з великим обсягом клієнтських даних, фінансових потоків і виконує соціально важливі функції. Авторитарні елементи дозволяють зберігати стабільність, контроль над процесами, швидкість прийняття рішень в кризових або нестандартних ситуаціях.

З боку вищого керівництва також спостерігаються риси стратегічного лідерства. Лідери ПриватБанку здатні не лише ефективно керувати поточними процесами, але й мислити на випередження, орієнтуватися на довгострокові перспективи, створювати та впроваджувати інноваційні продукти, слідкувати за глобальними трендами в банківському секторі. Це підтверджується тим, що ПриватБанк є лідером цифрових банківських сервісів в Україні, впроваджує інноваційні рішення в мобільному банкінгу, AI-опрацюванні заявок та автоматизації процесів. Таке бачення можливе лише за умови наявності у керівництва глибокого стратегічного мислення й здатності вести організацію за собою в умовах стрімких змін.

Також помітною є орієнтація на етичне лідерство. У банку діє низка політик, спрямованих на забезпечення прозорості, доброчесності, протидії дискримінації, захисту прав працівників. Лідери демонструють повагу до етичних норм і стандартів поведінки, що формує довіру до керівництва з боку працівників та клієнтів. Важливо й те, що керівництво банку публічно позиціонує себе як відкрите до діалогу, соціально відповідальне та зосереджене на довгостроковій довірі.

Для оцінки рівня лідерських якостей управлінської команди АТ КБ «ПриватБанк» було проведено опитування серед співробітників різних рівнів (операційний, середній і вищий менеджмент) засобом google-форма, а також проаналізовано відкриту інформацію із щорічних звітів, пресрелізів банку та публічних кейсів про його діяльність [1; 4; 10; 12; 33; 44]. Опитування охопило 150 працівників із різних регіональних відділень, а також центрального офісу.

Оцінювання здійснювалося за кількома ключовими показниками: стратегічне бачення, комунікаційна компетентність, емоційний інтелект, мотиваційна здатність, інноваційність, етичність і відповідальність, гнучкість у прийнятті рішень.

Кожен з критеріїв оцінювався за шкалою від 1 до 5 балів. Далі розраховувався середній показник по кожному з критеріїв.

Таблиця 3.1 – Результати оцінки

Критерій	Середній бал (1-5)	Інтерпретація результату
Стратегічне бачення	4,6	Високий рівень стратегічного мислення у керівництва
Комунікаційна компетентність	4,2	Прозорість, доступність у спілкуванні з колективом
Емоційний інтелект	3,9	Помірна здатність до емпатії, варіативність за підрозділами
Мотиваційна здатність	4,3	Вміння надихати, створювати відчуття залученості
Інноваційність	4,8	Дуже високий рівень – впровадження нових цифрових рішень
Етичність і відповідальність	4,5	Висока довіра до керівництва, дотримання етичних принципів
Гнучкість у прийнятті рішень	4,1	Швидке реагування на кризи, особливо в умовах війни

Огляд кейсів, що підтверджують рівень лідерства із відкритих джерел засвідчив про наступне:

- Кейс впровадження нової CRM-системи у 2022 році засвідчив високу інноваційну здатність керівництва: рішення було прийняте та реалізоване менше ніж за пів року, що покращило клієнтський сервіс.

- Успішне збереження фінансової стабільності у 2022-2023 рр., попри війну, є свідченням стратегічного бачення та адаптивності управлінської команди.

- Впровадження Програми підтримки співробітників у зоні ризику вказує на емпатійне та соціально відповідальне лідерство.

Таким чином, управлінська команда ПриватБанку демонструє високий рівень розвитку лідерських якостей, що базуються на поєднанні стратегічного мислення, інноваційності, відкритої комунікації та високих етичних стандартів. Попри певні відмінності у сприйнятті окремих аспектів емоційного інтелекту в різних підрозділах, загальна оцінка лідерства є позитивною. Системне прийняття рішень, гнучкість і результативність у складних умовах – це ті риси, які характеризують сучасний стиль керівництва банку.

ПриватБанк є прикладом успішного впровадження лідерських підходів у великих організаціях, де поєднання трансформаційного, етичного й стратегічного лідерства забезпечує не лише економічну ефективність, а й стійкість у довгостроковій перспективі.

У підсумку можна сказати, що у керівництві ПриватБанку переважає гібридний лідерський підхід, який органічно поєднує трансформаційне, демократичне, стратегічне та в окремих випадках авторитарне лідерство. Такий стиль дозволяє банку бути гнучким, інноваційним, конкурентоспроможним і водночас зберігати чітку управлінську дисципліну та ефективну систему контролю. Ефективність лідерських підходів ПриватБанку підтверджується високими результатами діяльності установи, її

провідним становищем на ринку, високим рівнем довіри клієнтів і стійкою внутрішньою організаційною структурою.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення лідерства в управлінні ПриватБанком

Питання вдосконалення лідерства в управлінні ПриватБанком є актуальним з огляду на масштабність його діяльності, вплив на фінансову систему країни та постійні виклики, з якими стикається керівництво в умовах економічної і політичної нестабільності. Незважаючи на вже досягнутий високий рівень організаційного та стратегічного управління, подальше посилення лідерського потенціалу є критично важливим для підвищення стійкості, мотивації персоналу та впровадження інновацій у довгостроковій перспективі.

Передусім, варто звернути увагу на необхідність розвитку інклюзивного та трансформаційного лідерства. У структурі банку, особливо в його регіональних підрозділах, усе ще зберігаються залишки авторитарної управлінської культури, де ініціатива знизу іноді не має достатньої підтримки. Це обмежує творчий потенціал співробітників та уповільнює процес змін. Для зміцнення довіри всередині організації доцільно впровадити більш горизонтальні моделі прийняття рішень, у яких до стратегічних обговорень на етапі підготовки залучаються представники середньої ланки управління. Це сприятиме формуванню культури відкритості, співучасті та підвищенню мотивації персоналу.

Наступним кроком має стати послідовна реалізація програм розвитку емоційного інтелекту у керівників. В умовах високого навантаження, стресу та необхідності швидких рішень особливо важливою є здатність керівника проявляти емпатію, підтримувати діалог із підлеглими, зберігати спокій і впевненість. Тренінги з розвитку емоційної стійкості, ведення

конструктивного зворотного зв’язку та управління конфліктами мають стати регулярною практикою в системі підготовки управлінців.

Особливу увагу слід приділити удосконаленню системи нематеріального стимулювання, яка має бути побудована на чітко визначених принципах справедливості та прозорості. На сьогодні окремі працівники банку висловлюють незадоволення з приводу того, що кар’єрне зростання іноді залежить не від результатів, а від особистих контактів чи лояльності. Для подолання цього переконання керівництву варто забезпечити більш відкритий процес ротацій та просування кадрів із чітко зафіксованими критеріями, які ґрунтуються на досягненнях, ініціативності та командній роботі.

Окремо слід говорити про потребу в оновленні стилю управління в напрямку коучингового підходу. Замість контролю та інструктажу перевага має надаватися розвитку працівника як професіонала через наставництво, підтримку та самостійність у прийнятті рішень. Керівник має виступати як партнер у процесі досягнення цілей, а не лише як контролюючий орган. Це дозволить зміцнити взаємодовіру в колективах, посилити відчуття залученості працівників до спільного результату та сприяти зростанню лояльності.

З огляду на темп технологічного розвитку, доцільним є створення інституційного майданчика для обміну управлінським досвідом, де керівники різних підрозділів зможуть ділитися успішними практиками, обговорювати складні кейси та спільно шукати ефективні рішення. Такі ініціативи не лише покращать комунікацію в межах банку, а й підвищать загальний рівень управлінської культури.

Нарешті, в умовах динамічних змін та глобальних ризиків надзвичайно важливо формувати лідерів нового покоління, які зможуть очолити процес трансформації банку у післякризовий період. Для цього варто запровадити внутрішню програму розвитку молодих управлінців – талановитих працівників із середньої ланки, які демонструють потенціал до стратегічного

мислення, інноваційності та етичного лідерства. Це дозволить створити резерв управлінських кадрів, готових до нових викликів та здатних підтримувати сталий розвиток банку у довгостроковій перспективі.

Отже, вдосконалення лідерства в ПриватБанку має базуватись на поєднанні стратегічного бачення, емоційної зрілості, відкритості до змін та здатності формувати сильні команди. Це не лише підвищить ефективність управління, а й забезпечить стабільність та гнучкість організації у середовищі постійної трансформації.

ВИСНОВКИ

Проведене кваліфікаційне дослідження присвячено вивченню особливостей реалізації лідерства в управлінні персоналом на прикладі одного з найбільших банківських установ України – АТ КБ «ПриватБанк».

Актуальність теми зумовлена сучасними тенденціями в розвитку корпоративного управління, зокрема – зростанням ролі людського капіталу, необхідністю трансформації управлінських моделей та потребою у впровадженні ефективного лідерства як ключового елементу стратегії організаційного розвитку.

У центрі уваги дослідження – взаємозв'язок між якістю лідерства та ефективністю кадрової політики банку.

Метою дослідження було проаналізувати лідерські підходи в управлінні персоналом ПриватБанку, визначити рівень лідерських якостей управлінського складу, виявити основні проблеми, що стримують розвиток ефективного лідерства, та розробити конкретні рекомендації щодо їх подолання.

Об'єктом дослідження виступає управлінська діяльність та кадрова політика АТ КБ «ПриватБанк», зокрема система управління персоналом, яка включає найм, адаптацію, розвиток і мотивацію працівників.

Предметом дослідження – лідерські підходи, стилі керівництва та механізми впливу лідерства на управлінські процеси в банківській установі.

АТ КБ «ПриватБанк» – найбільший комерційний банк України, який володіє розгалуженою мережею відділень, широкою клієнтською базою, активною цифровізацією банківських послуг та перебуває у державній власності. Банк виконує не лише комерційну, а й соціально значущу функцію стабілізації фінансового ринку країни.

За результатами фінансового аналізу діяльності банку, можна констатувати його стабільну прибутковість, високий рівень

платоспроможності, активне зростання обсягів депозитів та кредитного портфеля, а також позитивну динаміку розвитку електронних сервісів.

Водночас спостерігається потреба у підвищенні ефективності внутрішньої організаційної структури та підвищенні ролі управлінського персоналу у формуванні корпоративної культури.

SWOT-аналіз банку виявив сильні сторони у вигляді цифрової переваги, високого рівня довіри клієнтів та фінансової підтримки з боку держави.

Слабкими сторонами визначено надмірну централізацію управління, знижений рівень ініціативи з боку працівників нижчої ланки та недостатньо гнучку кадрову політику.

Серед можливостей – розширення ринку за рахунок нових продуктів, міжнародні проєкти та автоматизація бізнес-процесів.

Серед загроз – воєнні ризики: втрата інфраструктури та клієнтської бази, загроза фізичній безпеці персоналу, кіберзагрози, конкурентний тиск з боку приватних банків, нестабільність регуляторного середовища та економічна невизначеність.

У межах аналізу лідерських підходів у керівництві банком було проведено комбіноване дослідження, яке включало опитування працівників банку (через Google-форми), аналіз відкритих джерел (звітів, інтерв'ю топменеджменту, корпоративних сайтів) та вивчення кейсів управлінських рішень.

Результати показали, що в ПриватБанку домінують елементи трансакційного лідерства з ознаками формального контролю, але спостерігається зростаюча тенденція до впровадження принципів трансформаційного та коучингового лідерства, особливо в головному офісі та інноваційних підрозділах.

Загалом працівники оцінили рівень управлінського лідерства на задовільному рівні, однак вказали на потребу у більшій відкритості, зворотному зв'язку та розвитку емоційного інтелекту у керівників.

Основними результатами дослідження стали наступні пропозиції:

1. Запровадження програм з розвитку емоційного інтелекту у керівників усіх рівнів, що дозволить покращити комунікацію, підтримати психологічне здоров'я працівників і посилити довіру в колективах.

2. Продовження впровадження коучингового стилю управління як альтернативи командно-адміністративному підходу, особливо в регіонах. Рекомендується розвиток культури наставництва, індивідуальної підтримки та делегування відповідальності.

3. Оптимізація системи підбору та розвитку персоналу, з акцентом на формування кадрового резерву майбутніх лідерів. Рекомендується оновити кваліфікаційні профілі та забезпечити прозорість критеріїв для кар'єрного просування.

4. Підвищення рівня інклюзивності в прийнятті управлінських рішень, зокрема залучення представників регіональних підрозділів до стратегічного планування, що сприятиме зростанню мотивації та відчуттю причетності до спільного результату.

5. Формування внутрішнього лідерського майданчика (корпоративної спільноти управлінців), де керівники зможуть обмінюватися успішними практиками, розглядати кейси складних управлінських ситуацій, налагоджувати горизонтальні зв'язки.

6. Підвищення ефективності системи нематеріального стимулювання, зокрема впровадження регулярної практики публічного визнання досягнень, командних винагород та програми «лідер місяця».

Для практичного впровадження зазначених заходів пропонується створити окрему проєктну групу у межах HR-відділу банку, яка відповідатиме за реалізацію концепції лідерства, координацію тренінгів, зворотній зв'язок від персоналу та оцінку ефективності впроваджених змін. Також доцільно забезпечити поетапне запровадження реформ з урахуванням специфіки структурних підрозділів.

Наукова новизна роботи полягає в адаптації сучасних концепцій лідерства (емоційного, трансформаційного, коучингового) до специфіки банківської установи в українських реаліях. У дослідженні запропоновано авторську систему заходів, що ґрунтується на емпіричному аналізі, результати якого не лише відображають актуальний стан, але й вказують на реальні механізми вдосконалення управлінської культури.

Практична цінність дослідження полягає у розробці прикладних рекомендацій для управлінського складу ПриватБанку, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом, покращення мотивації, продуктивності праці та загального клімату в колективах. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані для інших банківських установ, що прагнуть розвивати лідерство як стратегічний актив.

Як висновок, вдосконалення лідерства в ПриватБанку має базуватись на поєднанні стратегічного бачення, емоційної зрілості, відкритості до змін та здатності формувати сильні команди. Це не лише підвищить ефективність управління, а й забезпечить стабільність та гнучкість організації у середовищі постійної трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство комерційний банк «ПРИВАТБАНК» : річний звіт. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf. (дата звернення : 01.04.2025).

2. Андрейцева І. А. Харизма та харизматичне лідерство в управління трудовим потенціалом суспільства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2015. Вип. 10. С. 262-266.

3. АТ КБ «Приватбанк». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14360570/ (дата звернення : 01.04.2025).

4. АТ КБ «Приватбанк». Офіційний сайт. URL : https://privatbank.ua/about/management/corp (дата звернення : 01.04.2025).

5. Балдинюк А. Г. Лідерство як запорука реалізації стратегії. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 17(2). С. 54-56

6. Басс Б. М. Лідерство і ефективність: за межами очікувань; пер. з англ. Київ : Основи, 2003. 278 с.

7. Бернс Дж. Лідерство; пер. з англ. Харків : Фоліо, 2005. 320 с.

8. Борщевська Ю.О., Онищенко О.А. Особисті якості та головні навички керівника для ефективного менеджменту. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). за заг. ред. Л.М. Бухаріної. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 158-160.

9. Бочарова А. С. Теоретичні аспекти функціонування банківського сектору національного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. С. 129-132.

10. Бурдейна В. Понад пів року війни: стан та перспективи банківського сектору. *Юридична газета онлайн*. 2022. URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ponad-piv-roku-viyni-stan-ta-perspektivi-bankivskogo-sektoru-.html (дата звернення : 02.04.2025).

11. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: навч. посіб. Держ. ун-т телекомунікацій. Київ : ДУТ, 2017. 112 с.

12. Гаркавенко В. І., Шаповал Ю. І. «Очищення» банківського сектору в Україні: ціна для суспільства та держави. *Український соціум*. 2017. № 1(60). С.108-123.

13. Гоулман Д. Емоційний інтелект у лідерстві; пер. з англ. Київ : Видавництво Старого Лева, 2019. 312 с.

14. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с.

15. Данченко Л. Г., Гордина В. В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). С. 52-55.

16. Діброва А. О. Трансформація уявлень про лідерство XX – початок XXI століття. *Молодий вчений*. 2016. № 8. С. 434-437.

17. Длугач О. І. Лідерство у публічному управлінні: сутність, типи та підходи до формування. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 2(46). С. 12-18.

18. Друкер П. Ф. Управління в перехідному періоді: завдання для менеджменту в XXI столітті; пер. з англ. Київ : Основи, 2002. 231 с.

19. Козлянченко О.М. Теоретичні аспекти функціонування банківського сектору в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. Випуск 1(21). С. 285-292. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-285-292.

20. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Міністерство освіти і науки України, Чернігівський державний інститут економіки і управління. Київ : Кондор, 2015. 216 с.

21. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm (дата звернення: 09.03.2025).

22. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

23. Ломачинська І. М., Гайдаш В. Лідерство як засіб управління соціальними системами в інформаційну епоху. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 107. С. 247-252.

24. Лукінов І. І., Герасименко С. І. Управління економічними системами: концепції, моделі, стратегії : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 342 с.

25. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А.. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91.

26. Масленніков Є. І., Загородна Ю. О. Лідерство як фактор розвитку інноваційного менеджменту. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 4. С. 45-49.

27. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

28. Мінцберг Г. Менеджери, а не MBA; пер. з англ. Київ : К.І.С., 2010. 472 с.

29. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10004/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%9F%D0%92%D0%A8-2020.pdf (дата звернення 28.02.2025)

30. Новосьолова О. С. Банківський сектор у країни: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. С. 178-183.

31. Онищенко О., Зіленіна А. Роль лідерства для розвитку екосоціального менеджменту в контексті євроінтеграційних процесів. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 392-394.

32. Онищенко О., Сергєєва А. Емоційний інтелект як управлінська компетенція в контексті диджиталізації освіти. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 462-464.

33. ПриватБанк і UnionPay International домовилися про стратегічне партнерство. *InterFax-Україна*. URL: https://ua.interfax.com.ua/news/economic/516146.html (дата звернення : 01.04.2025).

34. Примостка Л. О. Банківський менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 468 с.

35. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Харків, 2017. 100 с.

36. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

37. Романовський О.Г., Середа Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 3. С. 20-27.

38. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеєвої. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.

39. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

40. Стогдилл Р. М. Особистісні фактори, пов'язані з лідерством: огляд літератури. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25. P. 35-71.

41. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка і управління інноваціями*. 2018. № 2(5). С. 61-70.

42. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 280 p.

43. Hersey P., Blanchard K. H. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 5th ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1988. 500 p.

44. S&P підвищило кредитний рейтинг ПриватБанку. Еспресо. URL: https://espreso.tv/news/2017/04/26/sampp_pidvyschylo_kredytnyy_reytyng_pryvatbanku (дата звернення : 01.04.2025).

45. Zocym M. Situational Leadership II – SLII®. 2023. URL: https://www.maxzosim.com/situational-leadership/ (дата звернення: 23.02.2025).