

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Корпоративний бренд банку

Студентки 2 курсу бм групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Федоренко
Вікторія
Олегівна

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Маслова Наталя
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ БАНКУ	
1.1. Сутність та роль бренду для створення корпоративного іміджу банку....	6
1.2. Архітектура корпоративного бренду банку.....	11
1.3. Підходи до формування корпоративного бренду банку.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ БАНКУ АТ КБ «ПриватБанк»	
2.1. Аналіз основних напрямів формування корпоративного іміджу банку....	22
2.2. Дослідження складових та архітектури корпоративного бренду та його позиціонування	28
2.3. Дослідження процесу формування та впровадження корпоративного бренду	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДИНГУ БАНКУ	
3.1. Перспективи розвитку АТ КБ «Приватбанк» до 2022 року.....	38
3.2. Рекомендація щодо вдосконалення архітектури корпоративного бренду АТ КБ “ПриватБанк”	43
3.3 Побудова внутрішньої клієнтоорієнтованості банку.....	48
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні українські банки опинилися в умовах нестабільного економічного та соціально-політичного середовища, в якому неможливо обійтись без ефективної та адаптованої до зовнішніх умов поведінки на ринку. Глобалізаційні процеси, впровадження інновацій, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, посилення конкуренції не тільки на товарних ринках, й на ринку праці, зумовлюють необхідність посилення уваги до проблем формування корпоративного бренду банку. До недавнього часу в українській економічній науці поняття «корпоративний бренд банку» практично не використовувалось і замінювалось більш вузьким поняттям «корпоративний імідж банку». Проте сьогодні в умовах жорсткої конкуренції та нестабільності ринку банківських послуг, банкам необхідно формувати потужний корпоративний бренд.

Ступінь дослідженості теми. Значний науковий внесок у дослідження теоретичних і практичних основ формування і розвитку бренду зробили зарубіжні та вітчизняні вчені, науковці, економісти: Д. Аакер, Е. Брукінг, Є. Дихтль, Дж. Еванс, Ф. Котлер, К.Е. Лінн, Дж. Майєрс, Т. Нільсон, Д. Огілві, Л. Райс, Г. Багієв, В. Базилевич, О. Гевко, В. Домнін, В. Іноземцев, І. Качалов, А. Леоніденко, Н. Моїсєєва, С. Москалюк, В. Перція, А. Стась, О. Шевченко та інші.

Концепція бренду роботодавця висвітлена в роботах П. Бертон, С. Бероу, Т. Емблера, А. Караваєвої, Б. Мінчінгтона, С. Мокіної, Р. Мослі, Б. Хілла, К. Тандета та інших. Разом з тим, теоретичного узагальнення та поглибленого аналізу і дотепер потребують наукові підходи до розкриття сутності, призначення та формування стратегії розвитку корпоративного бренду банку.

Метою даної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо формування і реалізації корпоративного бренду банку.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- визначити сутність та роль бренду для створення корпоративного іміджу банку;
- висвітлити підходи до архітектури корпоративного бренду банку;
- розглянути етапи формування корпоративного бренду банку;
- проаналізувати основні напрями формування корпоративного іміджу банку;
- дослідити складові та архітектуру корпоративного бренду та його позиціонування;
- дослідити процес формування та впровадження корпоративного бренду банку;
- визначити перспективи розвитку АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 року;
- надати рекомендації щодо вдосконалення архітектури корпоративного бренду АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити підходи до побудови внутрішньої клієнтоорієнтованості.

Об'єкт дослідження: корпоративний бренд банку. Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на дослідженні корпоративного бренду АТ КБ «Приват Банк».

Предметом дослідження є процеси формування складових та архітектури корпоративного бренду банку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались такі методи, як: аналіз і синтез (при з'ясуванні сутності корпоративного бренду, визначення етапів процесу брендингу), статистичний і порівняльний аналізи (при дослідженні різної архітектури корпоративного бренду АТ КБ «ПриватБанк»).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в: уточненні визначення корпоративного бренду банку, обґрунтування архітектури корпоративного бренду по типу «айсберг», обґрунтування, подальшого розвитку

бренду роботодавця та внутрішнього бренду на основі внутрішньої клієнтоорієнтованості банку та введенні поняття «внутрішній клієнт банку».

Практична цінність результатів дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі наведені пропозиції щодо удосконалення процесу формування корпоративного бренду та впровадження внутрішньої клієнтоорієнтованості АТ КБ «ПриватБанк».

Публікація. Визначення та особливості корпоративного бренду банку було опубліковано в статті « Особливості брендінгу на ринку банківських послуг» // \\\ Стратегії розвитку фінансового ринку України: Збірник наукових статей студентів, які здобувають освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр» за спеціальністю «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціалізацією «Банківська справа», – Ч.1. – 2018\.. – С.321-327.

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 72 сторінок, ілюстровані 21 таблицями, 16 рисунками та 2 додатками. Список використаних джерел складається із 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ БАНКУ

1.1. Сутність та елементи корпоративного бренду банку

В науковій літературі часто ототожнюються поняття «корпоративний імідж» та «корпоративний стиль». Останнім часом у зв'язку з бурхливим розвитком брендингу та появою численної літератури про бренд-менеджмент і корпоративний імідж починають прирівнювати до корпоративного бренду. Прикладом тому можуть служити монографії Й. Кунді «Корпоративна релігія» і Дж. Ле Пла «Інтегрований брендинг». Спробуємо ж встановити відмінності між категоріями корпоративного іміджу і корпоративного бренду, а також позначити можливі інтеграції між ними.

На підставі визначення корпоративного іміджу Дж. Е. Масси, а також, спираючись на поняття діалогічність комунікації К. Х. Бота, представляє можливим розглядати корпоративний імідж як синтез наявних і бажаних уявлень, очікувань зовнішніх і внутрішніх груп громадськості про те, що відрізняє організацію від подібних інших. У свою чергу, слідом за Дж. Маріотт, бренд можна визначити як переконлива обіцянка якості, обслуговування і якоїсь цінності на тривалий період, що підтверджується випробуванням продукту, повторними покупками і задоволенням від використання [25, с. 213].

Отже, в 70-х рр. Дж. Берглері розробив таку типологію взаємин бренду і корпоративного іміджу [40, с. 87]:

1. Ідентифікують взаємини: корпоративний імідж і бренд не диференціюються суспільними групами (і споживачами, і партнерами і т.д.); вони являють собою єдине ціле.

2. Інтеграційні взаємини: існує з'єднання бренду та іміджу за окремими напрямками, інтенсивність і силу його визначають кількістю напрямків цього синтезу.

3. Ізоляційні взаємини: між брендом і іміджем компанії не простежується жодного явного зв'язку.

Грунтуючись на роботи провідних зарубіжних дослідників в області корпоративної іміджології К. Мітчелла, Е. Райс і Гр. Даулінг, ми звели в таблицю основні чинники, що визначають одне з трьох типів взаємодій між іміджем і брендом.

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на типи взаємин корпоративного іміджу і бренду*

Фактор	Тип взаємин корпоративного іміджу і бренду		
	ідентифікує	інтеграційний	ізоляційний
Назва компанії	Співпадає з назвою бренду	Може так як співпадати так і не співпадати	Частіше не співпадає з назвою компанії
Стратегія торгової марки	Корпоративний бренд	Корпоративний бренд, марка-парасолька, марка-поручитель, марка-продукт	Марка-продукт
Знання суспільно про те, що компанія випускає даний бренд	Присутній	Може, як бути присутнім, так і бути відсутнім	Може, як бути присутнім, так і бути відсутнім
Тип діяльності	Компанія орієнтована на випуск певної товарної категорії	Компанія орієнтована на випуск диференційованих товарів в рамках однієї або декількох категорій	Компанія працює в декількох сферах діяльності
Після продажне обслуговування	Найчастіше відсутня	Найчастіше відсутня	Найчастіше присутнє, але здійснюється від «Імені бренду»
Концентрація цінностей корпоративної культури	Концентрується навколо бренду	Концентрується скоріше навколо компанії, проте вдалі бренди також служать особливим орієнтиром	Концентрується навколо успішних брендів
Демонстрація корпоративних цінностей суспільства	Цінності компанії широко не демонструє громадськості	Цінності компанії, як правило, демонструються громадськості	Частіше не демонструється
Наявність історії компанії	Найчастіше відсутня або є короткою і не демонструє суспільству	Існує досить тривала історія і, як правило, широко демонструється громадськості	Може бути різною, але демонструється, як правило, досить обмежено

* розроблено на основі дослідження [14, 18, 28, 39]

Отже, корпоративний бренд - це сукупність візуальних та вербальних елементів бренду компанії, транслуючих її конкурентні переваги цільовим групам: співробітникам, інвесторам, посередникам, кінцевому споживачу, а також державі та суспільству. Складовими бренду є наступні елементи: сутність бренду (характеристика бренду, легенда), атрибути бренду (набір звукових, візуальних, емоційних асоціацій), образ бренду (миттєва характеристика, асоціації у розумі споживача), вектор бренду (спрямованість впливу бренду).

Корпоративний бренд - помітна присутність банку на ринку B2B та B2C.

З поняттям «корпоративний бренд» часто застосовується поняття «корпоративна ідентифікація» (англ. Corporate identity), а саме зовнішній образ компанії в очах громадськості, замовників і співробітників. Вона забезпечується різними засобами, включаючи характерний дизайн [17], брендинг і використання товарних знаків [19, с. 52]. Корпоративна ідентичність виражається в атрибутах корпоративного стилю (англ. Corporate style). Те ж, що й ідентичність бренду, тільки по відношенню до корпоративного бренду.

Корпоративний бренд зв'язується з назвою компанії (і / або його символом), може використовуватися для товарів компанії. Часто є основою або доповненням для бренду сімейства (англ. Family Brand) і індивідуального бренду (англ. Individual Brand); в азіатській моделі бренд-менеджменту корпоративний бренд (англ. Corporate Brand) грає центральну роль: більшість дочірніх компаній продуктів і послуг мають один бренд, який може змінюється, але незначно монолітний бренд (англ. Monolithic brand) або «будинок бренду» (англ. Branded House). В цьому випадку в рекламі акцентується увага не на брендах товарів, а на корпоративному бренді: основна перевага - фокусування діяльності на єдності компанії і загальних корпоративних цінностях, що в свою чергу дозволяє оперативно вибудовувати глобальну структуру бізнесу, але пов'язану з різними ризиками і труднощами при диверсифікації виробництва. У

західній моделі бренд-менеджменту наголос робиться на бренді, що належить компанії, а корпоративному бренду призначається підтримуюча роль в разі успіху товарів / товарних категорій під самостійними брендами (англ. House of Brand).

Сучасна модель бренд-менеджменту використовує комбінований підхід, який використовує переваги азіатської та західної моделей. [26, с. 75] Також існує поняття корпоративного брендингу (англ. Corporate branding). Корпоративний дизайн поряд з корпоративною філософією, корпоративною культурою і корпоративною поведінкою є одним з елементів корпоративної ідентичності [19, с. 58].

Ключові елементи візуальної ідентичності бренду (англ. Visual brand identity): "повітряний" шестикутник, корпоративні кольори, індивідуальний шрифт, можливість побудови монолітної архітектури бренду [24, с. 61]. Поняття «бренд банку» міцно пов'язані з поняттям «фірмовий стиль», що означає «інформація про компанію, яка транлюється через елементи "зовнішнього вигляду". Компоненти фірмового стилю:

- брендбук;
- логотип;
- фірмові кольори (колірна гамма);
- фірмовий шрифт;
- фірмова друкована продукція;
- слоган;
- легенда компанії;
- атрибути фірмового стилю [35, с. 93].

Розглянемо кожний з них. Отже, першим елементом є логотип компанії як унікальна, художньо оформлена назва банку, лаконічний візуальний образ, це один з найважливіших елементів просування бренду.

Наступний елемент - це фірмова колірна гамма (це сукупність обраних кольорів, для позначення різних категорій послуг або самої компанії).

Також важливим елементом є фірмовий бланк. Наявність фірмової документації, наприклад, бланка з частковою інформацією про банк з її логотипом, вважається підтвердженням корпоративної ідентифікації.

Візитна картка - один з найголовніших атрибутів формування корпоративного стилю, яка крім логотипу визначає стиль та містить всю контактну інформацію (прізвище, ім'я та по батькові, контактний телефон, факс, поштову адресу та електронну пошту, назва компанії та посаду) [33, с. 73].

Важко переоцінити вплив слогана на формування іміджу компанії, хоча деякі дослідники вказують, що він може бути відсутнім у бренд наборі. Слоган – це ідейне інформаційне повідомлення банку, який відображає напрям позиціонування або призив до дії, важливий елемент бренду, який значно допомагає зрозуміти візуальний ряд [48, с. 199].

Також недооціненою є легенда компанії, тобто це історія виникнення та створення торгової марки (або компанії), викладена у вигляді цікавої історії. Легенда визначає «вік бренду», розповідає його долю і багато в чому визначає подальший розвиток. Основна мета створення легенди бренду - сформувати позитивний образ і виділити бренд серед інших, допомогти споживачеві краще його запам'ятати. Бренд, у якого є легенда, завжди буде виділятися серед інших. Всі елементи бренду повинні бути наведені у ґрунтовному документі - брендбуці (brand book). Брендбук - це опис цінностей бренду і способів донесення їх до споживачів. У брендбуці прописуються місія і філософія бренду, його цінності, ключові ідентифікатори (символи й атрибути), повідомлення бренду із зазначенням каналів і способів їх передачі. Брендбук є офіційним керівництвом з управління брендом [31, с. 192].

На відміну від брендбуку, гайдлайн (guideline) - це набір стандартів і інструкцій із застосування знаків, логотипів, персонажів бренду, їх шрифтового і колірного виконання, а також правильного розміщенню на різних носіях. Гайдлайн може бути як частиною брендбуку, так і самостійним документом.

1.2. Архітектура корпоративного бренду банку та методи її побудови

Архітектура бренду (англ. Brand architecture) - ієрархія брендів (англ. Brand Hierarchy) компаній, відображення її маркетингової стратегії [48, с. 91], а також послідовність і вербально-візуальна впорядкованість всіх елементів бренду. Під архітектурою бренду розуміється такий тип композиції (структури) брендів, яка заснована на певному поєднанні ролей в брендовому портфелі і на конкретній продуктивній пропозиції. Під брендовим портфелем / портфелем брендів (англ. Portfolio of Brands, англ. Brand portfolio, англ. Product Portfolio) мається на увазі сукупність брендів, структурованих за певним принципом і взаємопов'язаних між собою [16, с. 72]. В науковій літературі відповідно до класифікації Девіда Аакера (англ. David Aaker) [2, с. 3] [3, с. 4], розрізняють дві основні системи: «будинок бренду» (англ. Branded House) і «будинок брендів» (англ. House of Brands), а також близькі до них системи. Професіонал в сфері брендингу А. Уїллер (англ. Alina Wheeler) [48, с. 5], [53, с. 6] виділяє основні типи архітектур: монолітну (англ. Monolithic Brand) або «будинок бренду» (англ. Branded House), зонтичних або дочірніх брендів (англ. Umbrella brand), що підтримує (англ. Endorsed Brand).

Теоретично всюди використовують материнський або корпоративний бренд, що є основним саме у сфері послуг (в т.ч. банківських). Відрізнитися можуть лише назви компаній або продуктів, написаних корпоративним шрифтом або ж незмінний логотип, а товарні знаки різні, при цьому вони виконані в єдиному корпоративному стилі.

«Будинок брендів» складається з індивідуальних брендів (англ. Individual Brand), які належать одному власнику, за ним закріплюється індивідуальне ім'я бренду (англ. Individual Brand Name) [28, с. 47]. Існує діяльність по створенню довгострокової переваги для дому брендів - індивідуальний брендинг (англ. Individual branding або англ. Product-dominant branding), на відміну від комбінованого брендингу (англ. Shared branding).

У перехідний період, коли в процесі об'єднання великої кількості

компаній (а також при поглинанні компаній з відомими брендами), частина архітектури є монолітною, інша частина містить індивідуальні бренди. Ролі визначають дизайн архітектури бренду, його структуру і графічну візуалізацію.

Аналіз ролей брендів в брендовому портфелі (англ. Brand portfolio) дозволяє точково розподілити грошові ресурси на їх розвиток. Це допомагає уникнути однобічної оцінки на основі поточного обсягу продажів кожного бренду. Аналіз дозволяє виявити стратегічні бренди, що володіють високими темпами зростання, але ще малою ринковою часткою і акумулювати для їх розвитку достатній обсяг грошових коштів.

Системний підхід при проектуванні архітектури бренду забезпечує енергетичний ефект від взаємодії брендів всередині брендового портфеля завдяки оптимізації ролей брендів в різних товарно-ринкових контекстах, що підвищує ефективність роботи організації [43, с. 142].

Досліджуючи сутність та особливості бренду банку ми ідентифікували його як корпоративний, а саме: «сукупність візуальних та вербальних елементів бренду компанії, транслуючи її конкурентні переваги цільовим групам: співробітникам, інвесторам, посередникам, кінцевому споживачу, а також державі та суспільству». Разом із тим в науковій літературі відсутні підходи до створення цілісного образу корпоративного бренду банку, а в більшості визначається лише його ототожнення з зовнішнім брендом (бренд для клієнтів).

При цьому закордонний досвід свідчить, що компанії, які мають найдорожчі корпоративні бренди, мають певну архітектуру «Айсберг бренду» та створюють паралельно з брендом для клієнта бренд компанії-роботодавця, внутрішній бренд та індивідуальні бренди топ-менеджмента та співробітників.

Ця архітектура розділяє корпоративний бренд на внутрішній і зовнішній:

1 рівень – зовнішній, який позиціонує цінності для стейкхолдерів на ринку банківських послуг:

- для клієнтів (споживчий бренд) базується на унікальності для нього;
- для тих, хто планує працювати у банку (бренд роботодавця) базується

на узагальнених корпоративних цінностях та унікальних цінностях бренда.

2 рівень – внутрішній, спрямований на створення єдиної команди та лідерів, який позиціонує цінності:

- для співробітників (внутрішня культура), який базується на командних корпоративних цінностях;
- для топ-менеджмента, для лідерів (індивідуальний бренд), який базується на індивідуальних цінностях [29, с. 93].

Налагоджена архітектура бренду є платформою майбутнього розвитку портфеля брендів, дозволяє ефективно вибудувати відносини ідентичностей брендів всередині портфеля на довгострокову перспективу (рис 1.1).

Особливо цінною складовою, яка практично не розкрита у науковій літературі є бренд роботодавця (HR-бренд) – це імідж банку на ринку праці; уявлення зацікавлених осіб про банк, що визначає їх поведінку при виборі місця роботи [23, с. 85].

HR-бренд є складовою корпоративного бренду, орієнтованою на ринок B2L. Відповідно HR-брендінг – це сукупність зусиль компанії по взаємодії з зацікавленими особами, спрямованих на формування позитивного іміджу компанії, цільова довгострокова стратегія управління інформованістю та сприйняттям співробітників, потенційних претендентів, інших зацікавлених осіб.

Особливо важливою складовою є HR-брендінг.

Визнаними цілями HR-брендінгу є:

- підвищення ефективності функціонування персоналу;
- залучення та утримання ключових спеціалістів; вдосконалення системи набору персоналу;
- збереження високого рівня вмотивованості працівників протягом довгого періоду часу.

Заходи з HR-брендінгу зміцнюють конкурентні позиції на ринку праці, впливаючи на спроможність підприємства бути обраним в якості місця роботи.

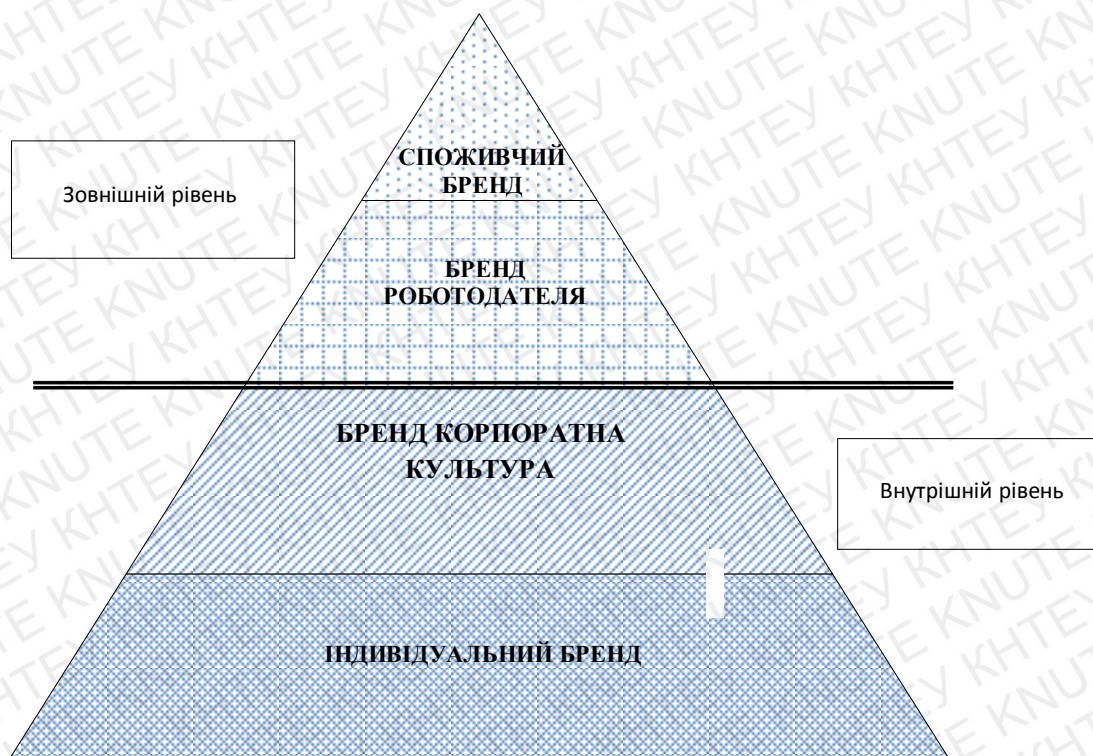


Рис. 1.1. «Айсберг» корпоративного бренду банку*

*Примітка: складено автором на основі джерел [15]

Як видно з рис 1.1., повний багаторівневий варіант корпоративного бренду значно на більш високому якісному рівні відрізняється від традиційного однорівневого бренду споживача.

В цілому, компанії з потужним HR-брендом отримують наступні конкурентні переваги:

- висока продуктивність праці та рентабельність;
- зростання творчості, ініціативності та інновативності співробітників;
- зростання якості продуктів банку;
- підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів;
- стійкість під час економічних спадів [47, с. 158].

Доведено, що командні цінності повинні однаково розумітися та поділятися усіма членами бренд-команди. Вони представляють погоджене

уявлення банківських співробітників команди про успішну компанію в даній професійній сфері. Дані цінності залишаються незмінними при зміні діяльності /масштабу компанії (наприклад. у разі появи нових напрямлень послуг, нових ринків, нових клієнтів). Компанія очікує, що командні цінності будуть розділятися і новими співробітниками.

Особистий бренд керівників та ТОП-менеджменту, а також співробітників базуються на індивідуальних цінностях, які представляють собою переконання окремих особистостей (членів команди) і визначають спосіб їх поведінки. Вони розглядають в контексті професійної діяльності (тобто це не стосується загальнолюдських цінностей таких як здоров'я, сім'я та ін.). Дані цінності являють уявлення про еталонну поведінку в професійній сфері [21, с. 142]. Враховуючи, що корпоративний бренд має за мету створення корпоративного іміджу, ми проаналізувати думку вчених на його структуру та встановили, що структура іміджу організації (банку) включає вісім складових:

1. Імідж послуги - уявлення людей про унікальні характеристики, функціональна цінність послуги (це основна вигода, що забезпечує послуга); додаткові послуги (те, що забезпечує товару відмітні властивості як назва, дизайн, упакування, якість тощо).

2. Імідж клієнтів включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики споживачів.

3. Внутрішній імідж організації - це уявлення співробітників про свою організацію. Основними детермінантами його є культура і соціально психологічний клімат.

4. Імідж керівника або основних керівників організації включає уявлення про здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики й зовнішність керівника.

5. Імідж персоналу - це збірний, узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси.

А. Професійна компетентність:

- мобільність (швидкість і якість обслуговування);
- акуратність у виконанні посадових обов'язків;
- точність виконання роботи;
- проінформованість (готовність надати клієнту довідку з питання).
- висококваліфікована професійна підготовка.

Б. Культура:

- комунікабельність (привітність у спілкуванні, усміхненість);
- правильність мови;
- соціально-психологічні характеристики співробітників.

В. Соціально-демографічні і фізичні дані: вік; стать; рівень освіти; наявність/відсутність фізичних дефектів

Г. Візуальний імідж: діловий стиль в одязі; акуратна зачіска; обмеження у використанні прикрас і косметики (для жінок) [49, с. 185].

Імідж персоналу формується на основі прямого контакту зі співробітниками організації. При цьому кожен з них розглядається як "особа", по якій судять про персонал фірми в цілому. Таким чином, важко переоцінити роль співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, у створення цілісного позитивного іміджу організації.

Безперечно заслуговує уваги візуальний імідж організації, як уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, торговельних і демонстраційних залів, фірмову символіку організації тощо, про що говорять всі науковці [25, с. 213]. В умовах сучасного розвитку важко переоцінити соціальний імідж організації, як уявлення широкого загалу про її соціальні цілі й роль в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

Ще одним рівнем корпоративного брендінгу є вплив на бізнес-імідж організації, як уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності. Його складовою є ділова репутація, обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технології, широта асортименту товарів, гнучкість цінової

політики тощо. У підрозділі 1.3. розкриємо підходи до формування бренду.

1.3. Підходи до формування корпоративного бренду банку

Процес створення бренду (брендінг) як наука і мистецтво створення довгострокової прихильності до банківської установи на вітчизняному ринку банківських послуг потужно розвивається. В останні роки маркетологи досить серйозно розглядають дане питання, оскільки закордонні установи активно використовують концепцію брендінгу і вміло створюють стійкі конкурентні переваги своїх брендів у свідомості українських споживачів. Це змушує вітчизняні банки усвідомити актуальність проблеми адаптації західної концепції брендінгу до національних умов. В результаті проведених теоретичних досліджень ми дійшли до висновку, що процес формування бренду складається з наступних етапів (рис. 1.2).

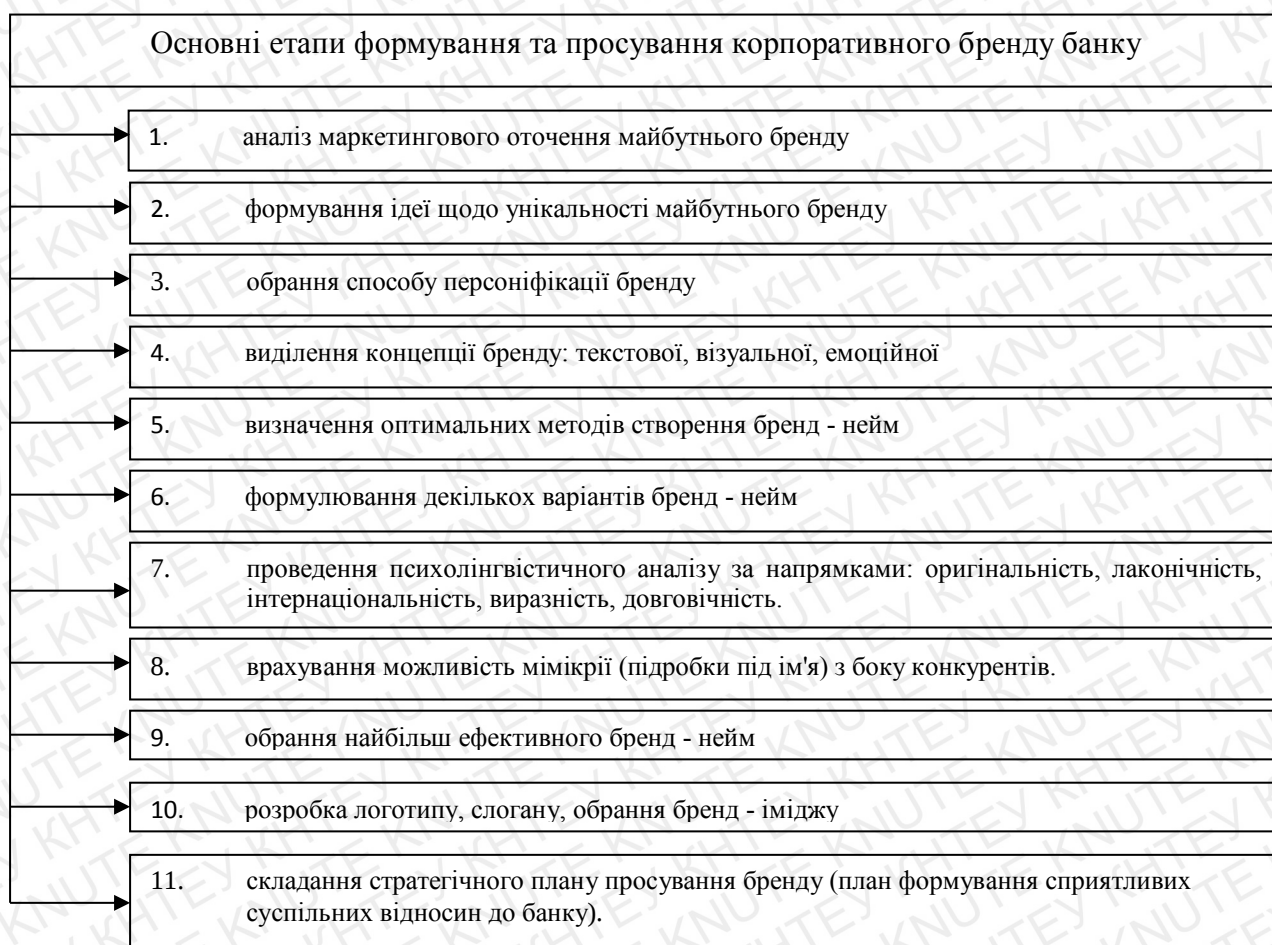


Рис. 1.2 Етапи брендінгу банку [17, с. 331]

Теоретики маркетингу стверджують, що саме лояльність (вірність) споживачів, а не «розкрученість» - відрізняє бренд від звичайної торгової марки [38, с. 179]. Необхідність брендінгу для будь-якого ринку, де існує хоч якась подібність конкуренції, безперечно [30, с. 223].

Отже, брендінг - це процес формування, який складається з 11 етапів формування та просування та спрямований на формування позитивного відношення до банку [13, с. 122]. Зміст брендінгу в банківській сфері, якщо орієнтуємось на приватного споживача – не просто залучити в банк споживача, але і «навантажити» його послугами по максимально можливій програмі. А так, як споживач купує не стільки сам банк, скільки самі послуги, то архітектура банківського бренда повинна враховувати ці особливості ухвалення рішення про покупку.

В науковій літературі ретельно не описана система організації бренд-менеджменту та його місцезнаходження в управлінській структурі банку. Тому, на перехідному етапі (доки не впроваджена система бренд-менеджменту) бренд-підрозділ, як правило, входить до служби маркетингу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Орієнтовна структура служби маркетингу банку*

*Примітка: розроблено автором на основі теоретичних досліджень

Як видно з рис. 1.3, управління маркетингу органічно поєднує підрозділи,

що здійснюють основні функції, а саме: дослідження ринку, планування, розробки і збуту банківських продуктів, ціноутворення, налагодження комунікацій із клієнтами, створення позитивного іміджу, просування та позиціонування бренду, контролю тощо. До практики бренд-менеджменту прикута пильна увага ділової спільноти: зокрема, консалтингова фірма Interbrand і журнал Business Week щорічно публікують рейтинги найбільш цінних брендів. Ці класифікації відображають ринкову вартість компаній, яка здебільшого складається з цінності бренду: сильні, великі бренди, як показує дослідження компанії McKinsey & Company, забезпечують більшу дохідність акціонерам, ніж слабкі або вузькоспеціалізовані [49, с. 168]. Вперше термін бренд-менеджмент з'явився в 1931 році в знаменитій тепер службовій записці Нейла МакЕлроя, співробітника рекламного відділу Procter & Gamble. МакЕлрой запропонував ввести в компанії нові посади - «бренд-мена» з помічниками і сформулював їх обов'язки. Нейл, з успіхом втілював свої ідеї в життя, згодом очолив хімічний гігант, а ще пізніше, до речі, - Міністерство оборони США.

Бренд-менеджмент (brand management) - процес комплексного управління торговою маркою, організаційно-функціональне втілення брендингу.

Базові маркетингові складові бренд-менеджменту: розробка ідеї бренду; планування складових marketing mix бренду; дослідження бренду; бренд-трекінг; планування і контроль виробництва товарів, об'єднаних брендом; планування і управління продажами; планування, організація та проведення рекламних кампаній; контроль рентабельності бренду.

Комплексна система бренд-менеджменту банку - це система взаємопов'язаних елементів бренд-менеджменту, найбільш повне використання яких забезпечить банку довгострокову конкурентну перевагу на ринку, і складається з наступних систем: системи маркетингового аудиту, системи управління брендом, системи управління маркетинговим інструментарієм,

системи управління інноваційною активністю бренд-менеджменту, системи управління конкурентоспроможністю бренду, системи управління ризиками бренд-менеджменту. Правильне використання підсистем приведе до покращення якостей надання послуг банку і збільшення сили його бренду. Беручи за основу моделі провідних вчених, які займалися дослідження бренд-менеджменту на підприємствах, нами адаптованою модель для банку рис 1.4.

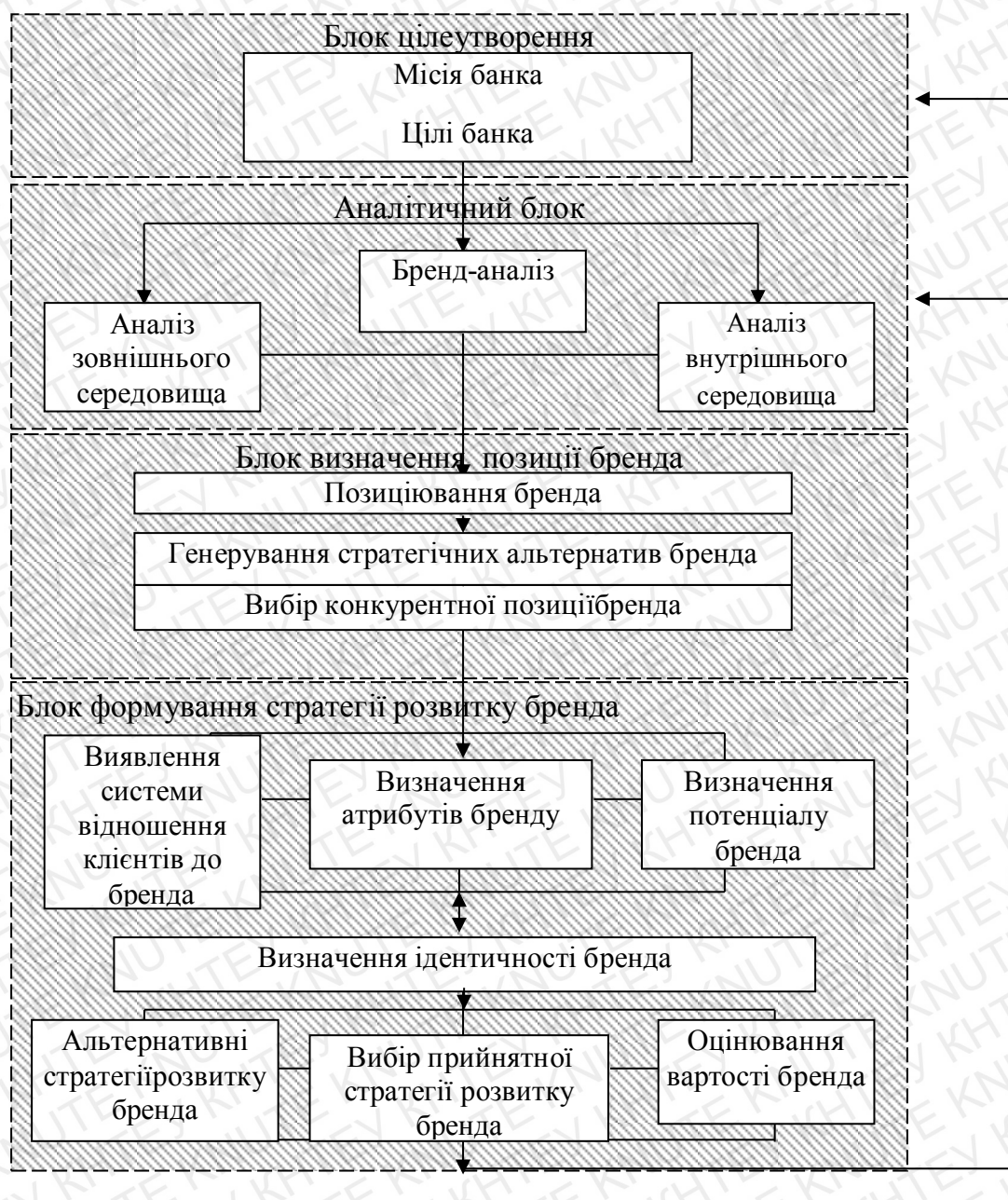


Рис.1.4 Модель бренд-менеджменту банку*

*Примітка: складено автором за джерелами [17; 20; 25; 27]

Бренд за допомогою комплексу маркетингових комунікацій впроваджують у свідомість споживачів, домагаючись відчуття особливої цінності. Є таке визначення інтелектуальної власності в бренді – «елемент комунікації, що унікальний, запам'ятовується і нерозривно пов'язаний саме з цим брендом».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ БАНКУ

2.1 Дослідження основних напрямків формування корпоративного іміджу АТ КБ «ПриватБанк»

Заснований у 1992 році, банк ПриватБанк є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження GFK Ukraine у III кварталі 2018 року з нами співпрацюють 53,9% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 45,9% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж у наступних за нами двадцяти банках разом взятих.

- серед корпоративних клієнтів у 2018 році цей показник для ПриватБанку становить:
- юридичні особи: 57,4% співпрацюють, а 37,8% вважають своїм основним банком;
- суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (СПД\ФОП): 72,9% співпрацюють, 66,1% вважають своїм основним банком.

ПриватБанк є одним з найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, понад десять років назад банк став одним із перших у світі, що почав використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світу, належать такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків. ПриватБанк - команда висококваліфікованих фахівців [34-37].

Сьогодні ПриватБанк - це ще й софтверна компанія. У IT департаменті працює більше 500 розробників різних рівнів і напрямків, які розробляють інноваційні програмні комплекси, якими користуються жителі не тільки України, а й Росії, Грузії, Латвії та інших країн. Впроваджуються цікаві IT проекти, а також працює IT школа, яка випускає кваліфікованих Java

програмістів і бізнес-аналітиків з подальшим працевлаштуванням в ПриватБанку.

Таблиця 2.1.

**Напрями формування корпоративного іміджу
АТ КБ «Приват Банк» у 2018 р.***

Напрямок	Характеристика
Найбільший інноваційний банк	Банк № 1 Лідер по обслуговуванню фізичних та юридичних осіб з потужною процесінговою платформою та найбільшою кількістю відділень та доступних клієнтам сервісів.
Один з найбільших роботодавців України	ПриватБанку як роботодавця на українському ринку праці. Сьогодні там працює понад 26 тис. чоловік. ПриватБанк – соціально відповідальний банк (приймає на роботу інвалідів – 4% із загальної кількості співробітників) . Наші співробітники отримують зарплату в середньому на 10% більшу, ніж їх колеги в інших банках. До того ж ПриватБанк надає своїм співробітникам повний соціальний пакет, щорічну оплачувану відпустку на 24 календарних дні, систему пільгового кредитування житла та авто, консультації з юридичних питань, забезпечення безпеки співробітників та членів їх сім'ї (програма «Захист»), знижки на корпоративний зв'язок.
ПриватБанк – зелений банк	У жодному іншому банку України не діє стільки програм із захисту оточуючого середовища! Увесь документообіг у банку електронний, тому ми практично не використовуємо папір. У нас працює екологічна технологія інкасації. Щороку ПриватБанк проводить суботники, стати учасником якого можуть усі бажаючі.
ПриватБанк навчає фінансовій грамотності	ПриватБанк не тільки сам постійно навчається чомусь новому, але й з радістю ділиться своїми знаннями з клієнтами. У нас діють освітні програми, в яких кожен може знайти щось цікаве для себе. ЮніорБанк навчає школярів фінансовій грамотності та програмуванню. Топ-менеджери ПриватБанку проводять бізнес-семінари для підприємців і діляться своїм досвідом. На плазмових екранах у відділеннях транслюються навчальні ролики з фінансовими споживчими порадами, наприклад, як розрахуватися банківською картою в Інтернет
Приват Банк – антикорупційний банк	стан виконання заходів, визначених Антикорупційною програмою; результати впровадження заходів, визначених Антикорупційною програмою; виявлені порушення вимог Антикорупційної програми та заходів, вжитих для усунення таких порушень; кількості та результатів проведених перевірок та внутрішніх розслідувань; факти перешкоджання належному виконанню Уповноваженим своїх функцій, встановлення для нього необґрунтованих обмежень, випадків втручання у його діяльність з боку третіх осіб; наявні пропозиції і рекомендації.

*розроблено на основі сайту банку [34, 35, 36, 37]

На корпоративний імідж має дуже сильний вплив результати діяльності банку на корпоративному та роздрібном ринках, а також фінансові результати, оскільки це свідчить про довіру та прихильність до банку з боку клієнтів.

Розглянемо динаміку депозитного портфелю банку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка коштів клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за 2015-2018 рр.*
(станом на 31.12)***

Показники	Залишки, млн.грн.				Темп приросту, %		
	2015	2016	2017	2018	16/15	17/16	18/17
Фізичні особи:							
Строкові депозити	108 381	119 519	119 476	114 093	10,27	-0,03	-4,50
Поточні рахунки/рахунки до запитання	30 658	31 684	52 118	69 495	3,34	64,49	33,34
Юридичні особи:							
Строкові депозити	16 608	14 677	12 798	12 098	-11,62	-12,80	-5,46
Поточні/розрахункові рахунки	22 327	15 253	28 358	29 825	-31,68	85,91	5,17
Всього коштів клієнтів	177 974	181 133	212 750	225 511	1,77	17,45	5,99

*станом на 01.10.2018 р.

**розроблено на основі сайту банку [34, 35, 36, 37]

Отже, станом на 31 грудня 2015 року до складу коштів клієнтів входять депозити у сумі 1 268 мільйонів гривень (на 31 грудня 2014 року – 1 177 мільйонів гривень), які являють собою забезпечення виданих Банком кредитів та авансів клієнтам із грошовим покриттям у сумі 1 268 мільйонів гривень (на 31 грудня 2014 року – 1 177 мільйонів гривень).

Станом на 31 грудня 2017 року до складу коштів клієнтів входять депозити у сумі 788 мільйонів гривень (на 31 грудня 2016 року: 3 864 мільйонів гривень), які являють собою забезпечення виданих Банком кредитів та авансів клієнтам із грошовим покриттям у сумі 788 мільйонів гривень (на 31 грудня 2016 року: 3 864 мільйонів гривень).

Проаналізувавши темп приросту по депозитам фізичних осіб можна зробити висновок, що з 2015 р. по 2018 р.:

– строкові вклади фізичних осіб за період 2015-2016 зросли на 10,27%, 2016-2017 зменшились на -0,03%, 2017-2018 зменшились на -4,50%;

– поточні рахунки/рахунки до запитання фізичних осіб за період 2015-2016 зросли на 3,64%, 2016-2017 зросли на 63,49%, 2017-2018 зросли на 33,34%.

Проаналізувавши темп приросту по депозитам юридичних осіб можна зробити висновок, що з 2015 р. по 2018 р. :

– строкові депозити юридичних осіб за період 2015-2016 зменшились на -11,62%, 2016-2017 зменшились на -12,80%, 2017-2018 зменшились на -5,46%;

– поточні/розрахункові рахунки юридичних осіб за період 2015-2016 зменшились на -31,68%, 2016-2017 зросли на 85,91%, 2017-2018 зросли на 5,17%.

На імідж організації дуже впливає його кредитний портфель (табл.2.3)

Таблиця 2.3.

**Результати аналізу кредитного портфелю «ПриватБанк» за 2015-2018 рр.
(станом на 31.12)***

	Залишки, млн .грн.			Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	16/15	17/16
Кредити, що управляються як окремий портфель	-	191 139	185 575	-	-2,91
Кредити юридичним особам	183 864	2 639	3 479	-98,56	31,83
Кредити фізичним особам	30 980	31 542	19 166	1,81	-39,24
Кредити фізичним особам – кредитні картки	20 884	19 878	15 830	-4,82	-20,36
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	8 099	9 048	2 011	11,72	-77,77
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	261	264	13	1,15	-95,08
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	88	1 069	961	1114,77	-10,10
Кредити фізичним особам – інші кредити	1 648	1 283	351	-22,15	-72,64
Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП)	2 252	2 494	902	10,75	-63,83
Валовий обсяг кредитів	217 689	227 924	237 181	4,70	4,06
Резерви	28 375	184 341	198 846	549,66	7,87
Всього кредитів	189 314	43 583	38 335	-76,98	-12,04

*розроблено на основі сайту банку [34, 35, 36, 37]

Таким чином проаналізувавши кредитний портфель «Приватбанку» можна зробити такі висновки: Станом на 31 грудня 2017 та 2016 років «Кредити, що управляються як окремий портфель», включають непрацюючі кредити, які були видані до 19 грудня 2016 року. На думку Керівництва, цей портфель має схожі показники кредитного ризику, незалежно від класифікації за галуззю економіки та напрямом комерційної діяльності на дату видачі таких кредитів. Саме через це відбулися різкі зміни у динаміці кредитів юридичних осіб.

Кредитний портфель є не якісним, як це може проілюструвати коефіцієнт резервування (чим ближче значення цього показника до одиниці тим не якісні кредити надає «Приватбанк») Тому що резерви складають 80% від суми валових кредитів і це є негативною тенденцією

Таблиця 2.4

**Результати аналізу фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк»
за 2015-2018 рр. (станом на 31.12)**

Показники	Залишки, млн. грн.				Темп приросту, %		
	2015	2016	2017	2018*	15/16	16/17	17/18
Процентні доходи	30 309	31 358	24 485	21 273	3,46	21,92	-13,12
Процентні витрати	-27 861	-29 364	-18 374	-10 556	5,39	37,43	42,55
Чистий процентний дохід	2 448	1 994	6 111	10 717	-18,55	-206,47	75,37
Резерв на знецінення кредитів та авансів клієнтів	-6 070	-154 617	-18 346	-6 094	2 447,23	88,13	66,78
Інші резерви	-	-	-	-8			
<i>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на знецінення кредитів та авансів клієнтів</i>	-3 622	-152 623	-12 235	4 615	4 113,78	91,98	137,72
Непроцентні доходи	15 687	16 228	19 316	17 265	3,45	-19,03	-10,62
Непроцентні витрати	11 675	-40 419	-30 976	-16 796	-446,20	23,36	45,78
<i>Чистий непроцентний дохід</i>	4 012	-24 191	-11 660	469	-702,97	51,80	104,02
Прибуток (збиток) до оподаткування	390	-176 814	-23 895	5 084	-45 436,92	86,49	121,28
Чистий прибуток (збиток)	238	-176 238	-23 914	5 093	-74 149,58	86,43	121,30
Інші сукупні доходи (збитки)	616	-611	-1 016	-1 273	-199,19	-66,28	-25,30
Всього сукупного доходу (збитку) за період	854	-176 849	-24 930	3 820	-20 808,31	85,90	115,32

*станом 01.10.

**розроблено на основі сайту банку [34, 35, 36, 37]

Проаналізувавши фінансові результати «ПриватБанк» можна зробити такі висновки.

Показники доходу, витрат та прибутку банку є нестабільними. За період 2015-2016 рр. спостерігається стрімке падіння прибутку банку на 75150%, викликане значним збільшенням резерву на знецінення кредитів та авансів клієнтів та зростанням величини непроцентних витрат, що призвело до збитку в розмірі більше 176 мільярдів гривень. В 2017 році ситуація почала стабілізуватися і величина чистого збитку зменшилася приблизно до 24 мільярдів, а за три квартали 2018 року банк отримав чистий прибуток в 5 мільярдів.

Як видно з таблиці 2.4., за даними за 10 місяців 2018 р., банк закінчив вести збиткову діяльність, яка спостерігалась в 2016 та 2017 роках.

Станом на 01.11.2018 банк має прибуток в 5093 млн.грн. За словами Заступника Голови Правління з питань керування проблемними активами банку Пахачук Г.Д., в 2017 році банку довелось продовжувати роботу щодо оцінки справедливої вартості тих активів, які держава отримала в 2016 році, серед яких близько 206 млрд неліквідних активів, під які банком були створені резерви за допомогою бюджетних коштів (без цих резервів, то банк у 2017 році мав би прибуток). [46]

Незважаючи на свою збиткову діяльність, як зазначається на сайті банку та за даними НБУ на 01.11.2018 року, АТ КБ «ПриватБанк» продовжує займати перше місце за кількістю емітованих платіжних карток та за кількістю банкоматів та терміналів самообслуговування серед інших банків.

Проте, все ж таки, кількість відділень та банкоматів банку, порівняно з попередніми роками скоротилась. За даними на 2018 рік, порівняно з 2017 роком, кількість відділень знизилась на 9,13%, а кількість банкоматів на 3,42%. Щодо кількості терміналів самообслуговування, то вона зросла на 9,45%.

У Додатку А наведено результати аналізу діяльності у 2018 р. З нього також видно, що кількість активних карток банку, за якими була здійснена, хоча б одна видаткова операція за останні 3 місяці, також зросла за останній період на 1,23%, не дивлячись на те, що загальна кількість карток, випущених в обіг знизилась на 2,72 %. Це пояснюється тим, що банку за останній період, після його націоналізації, крім появи нових клієнтів, вдалось зупинити відтік старих клієнтів та співробітників банку, які користуються цими картками.

Отже, проаналізувавши основні показники діяльності та їхні темпи приросту за 2015-2018 рр. можна зробити висновки, що майже всі з вище наведених показників є нестабільними.

Проте, якщо порівнювати лише з даними за 2017 рік, то ми можемо спостерігати зростання цих показників, а саме: активів та пасивів на 6,48%, розміру доходів на 30%, кредитного портфелю на 637,13% та депозитного портфелю на 8,29%. Все це впливає на корпоративний імідж.

2.2. Дослідження складових та архітектури корпоративного бренду та його позиціонування

Повний пакет брендбуку АТ КБ «ПриватБанк» розроблено у 2012-2013 році, але окремі елементи, такі як назва, фірмові кольори, логотип – створено з початку його діяльності.

Решта елементів постійно змінюються, що залежить від трансформації його статусу, стратегічної мети діяльності та інших обставин.

Так, державний ПАТ КБ "ПриватБанк" змінив своє офіційне найменування на АТ КБ "ПриватБанк" в зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства. Відзначається, що відповідно до зареєстровано 14 червня новою редакцією Статуту банку, його повне офіційне найменування - Товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк "ПриватБанк", скорочено - АТ КБ "ПриватБанк".

Форма організації банку як приватного акціонерного товариства найбільш відповідає його статусу банку зі стовідсотковою державною власністю.

У таблиці 2.5. візуальні та формалізовані елементи бренду представляють собою тандем в просування основної ідеї банку (кожен елемент символізує зростання та стабільність).

Таблиця 2.5

Візуальні складові бренду АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.11.2018 р.*

№	Назва компоненту	Формалізація	Характеристика
1	Назва	АТ КБ «ПриватБанк»	Персональний банк
2	Логотип		Відображає основний слоган банку. Зелений квадрат спирається на малий чорний квадрат – на точку опори.
3	Слоган	до 2017 р – Ваша точка опори	Асоціюється з можливістю отримати будь-які послуги, консультацію та підтримку
		з 2017 р. Банк для тих, хто йде вперед	Надає відчуття інноваційного розвитку, відгук на вимоги часу та ідентифікацію з людьми, що розвиваються
4	Фірмові кольори	Світло-зелений, білий	Світло-зелений колір створює в уяві клієнтів асоціації зростання – як молоді рослини. Білий колір вказує на стабільність та узабезпечення в досягненні цілей.
5	Брендбук	Розроблений 2013 році	Повний набір атрибутів для оформлення документів, візиток, поліграфічної продукції, реклами, філій.

*Примітка: складено автором на основі джерел [37]

Як видно з табл. 2.5, банк при його приватизації державою, зберіг всі корпоративні атрибути, змінився тільки слоган з «Ваша точка опори» на «Банк для тих, хто йде вперед». Стратегічний напрямок розвитку ПриватБанк є визначеним, місія та цілі чітко сформовані (табл. 2.6).

Як бачимо, протягом часу банк змінив місію з доступності обслуговування на допомогу економіці розвиватися, бізнесу - зростати, а приватним клієнтам - здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості, що пов'язано з переходом його до державних банків.

Чітко поставлені цілі та напрямок на інноваційність забезпечують конкурентоспроможність банку, при цьому ми можемо казати навіть про своєрідну унікальність його іміджу на ринку банківських послуг України.

Таблиця 2.6

Стратегічні елементи бренду АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.11.2018 р.*

№	Назва компоненту	Опис компоненту
1	Місія	До 2017 р. - Забезпечити простий доступ до банківських послуг кожному громадянину країни Дз 2017 р. - допомагати економіці розвиватися, бізнесу - зростати, а приватним клієнтам - здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості
2	Генеральна ціль	Бути лідером по наданню платіжних та інших банківських послуг населенню та юридичним особам, через перехід від обслуговування клієнтів у відділеннях банку до роботи з клієнтами через засоби зв'язку
3	Бачення	ПриватБанк – лідер банківської сфери, займаючий лікуючі позиції також у країнах СНД. Завдяки інноваційним розробкам, унікальним послугам та високому професіоналізму працівників банк завоював довіру мільйонів споживачів та звичайних громадян. Надійність, універсальність, широка мережа філіалів та відділень завжди були візитною картою банку, його особистою планкою якості. Змінити світ на краще – вот до чого ми прагнемо!
4	Позиціонування на ринку	1) ПриватБанк - соціально вагомий банк – пріоритетним для банку є розробка сучасних послуг для індивідуального клієнта 2) Національна мережа банківського обслуговування – дозволяє будь-якому клієнту отримати високоякісне обслуговування в будь-якому куточку країни 3) ПриватБанк - лідер в сфері впровадження новітніх банківських технологій – інноваційна політика банку спрямована на впровадження принципово нових для українського ринку продуктів, які представляють можливості в управлінні власними фінансами

*Примітка: складено автором на основі джерел [37]

З представлених даних можна зробити висновок, що ПриватБанк обрав курс розвитку у трьох напрямках:

- розробка унікальних послуг для клієнтів;
- доступність та швидкість в обслуговуванні;
- інноваційність продуктів.

Слід відмітити, що всі стратегічні компоненти збалансовані відносно виділених нами трьох паралельних напрямків розвитку. Особливо актуальним на сьогоднішній день є інноваційність банків.

Таблиця 2.7

Благодійні програми АТ КБ «ПриватБанк» за 2014-2018 рр.*

Дата	Назва	Результат
Стартовала 01.01.2014	Таблеточки	1. Збір коштів на лікування дітей з онкогематологічними захворюваннями: • оплата операцій з трансплантації кісткового мозку від неродинного донора, які не проводяться в Україні; • купівля ліків, які не зареєстровані в Україні або не закуповуються державою; 2. Допомога лікарням, де лікуються діти з онкогематологічними захворюваннями: ремонт відділень; забезпечення якісною медичною апаратурою і витратними матеріалами, що необхідні для результативного лікування. 3. Привернення громадської уваги до проблем тяжкохворих дітей; 4. Сприяння розвитку добровільного донорства крові; 5. Надання соціальної і психологічної допомоги хворим дітям та їх батькам; 6. Сприяння роботі волонтерських груп при дитячих онкогематологічних лікарнях. Надходження: 2 820 952.10 грн
Стартовала 19.08.2015	Заради життя - допомога дітям, хворим на рак	ПриватБанк і Всеукраїнський благодійний фонд «Допомагати просто!» організував заходи, спрямовані на боротьбу з дитячою онкологією. Приватбанк проводить збір коштів на закупівлю обладнання для діагностики та лікування раку в дітей, медикаментів для проведення хіміотерапії та відновлення після неї. Надходження 37 445 448.00 грн Витрати: 36 131 456.20 грн
Стартовала 30.03.2016	Допомога дитячим будинкам України	Приватбанк взяв під свою опіку заклади, в яких виховуються діти з особливостями в розвитку: з розумовими, фізичними, психічними розладами (синдром Дауна, аутизм, дитячий церебральний параліч, затримка психічного розвитку). Приватбанк збирає гроші, щоб діти могли знаходитися в адекватних побутових умовах, отримувати необхідне харчування та лікування. На гроші, які перераховують, Приватбанк закуповує меблі, засоби гігієни, медикаменти, продукти та інші необхідні вихованцям речі. Надходження: 4 772 618.00 грн Витрати: 2 174 569.10 грн
Стартовала 02.06.2017	Допомога дітям з вадами серця	ПриватБанк і Український фонд допомоги продовжують акцію, спрямовану на допомогу дітям з вадами серця. Сьогодні в Україні народжується більше 4-х тисяч дітей з вродженими вадами серця. Приватбанк проводить збір коштів на закупівлю обладнання для проведення ендоваскулярних операцій дітям. В ході акції планується закупівля окклюдерів (латочок для дитячих серденьок), стентів і власне проведення операцій. Надходження: 5 381 551.10 грн Витрати: 4 274 156.00 грн
Стартовала 06.06.2014	Підтримка армії	З червня 2014 року Приватбанк збирає кошти на закупівлю теплих речей, обмундировання, засобів захисту, медикаментів і медичного обладнання для воїнів України. Надходження: 27 049 469.70 грн Витрати: 25 238 638.50 грн
4.09.2012	Скарбничка	Ця послуга допомагає зібрати на своєму рахунку потрібну суму.

*розроблено на основі сайту банку [34, 35, 36, 37]

Впровадження високотехнологічних компонентів потребує значних інвестицій, ПриватБанк зміг отримати від інвестування у нематеріальні активи високий ефект, так як більше десяти років тому банк став одним з перших в світі, почавши використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світу відносяться такі продукти банку, як платіжний термінал, вхід до Інтернет-банкінгу через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки мобільних програм. Детальніше розглянемо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Інформаційні програми АТ КБ «ПриватБанк» за 2014-2018 рр.*

Дата старту	Назва	Результат
04.09.2012	Скарбничка	Ця послуга допомагає зібрати на своєму рахунку потрібну суму.
17.03.2011	Приват24	Допомагає контролювати рух грошових коштів за Вашою картою/за Вашим рахунком. Надає можливість дистанційно відкривайте за вигідними % ставками депозит, робити автоматичну оплату Ваших комунальних рахунків: вода, газ та інші послуги та робити поповнення мобільного. Цілодобово надається підтримка в режимі чату Служба підтримки допоможе Вам вирішити будь-яке питання або проблему. На кожній сторінці ви побачите значок, натиснувши на який, зможете поставити запитання оператору в чаті. Послугами Приват24 користуються понад 6,3 млн осіб.
4.09.2012	СМС-банкінг	Тепер, щоб поповнити мобільний, здійснити грошовий переказ або перевести гроші на картку, Вам не потрібно йти до банку – Ви можете зробити це в будь-який час не виходячи з дому. Достатньо мати платіжну картку ПриватБанку та мобільний телефон. Усі картки ПриватБанку автоматично та безкоштовно підключено до SMS-банкінгу. Доступний додатковий сервіс. Після кожної операції на суму понад 999 грн на телефон надходить інформування.
30 жовт. 2018	ПриватБанк запусив сервіс оплати покупок і послуг у Telegram	ПриватБанк інтегрував свою платіжну систему LiqPay в платіжні методи <u>Telegram Payments</u>, що дозволить українським компаніям приймати платежі за допомогою Apple Pay і банківських карток безпосередньо в ботах одного з найпопулярніших месенджерів – так просто Першими українськими телеграм-ботами, яким ПриватБанк інтегрував новий сервіс, стали найпопулярніший бот для бронювання та купівлі залізничних квитків <u>@Railwaybot</u> і легендарний сервіс моніторингу відкритих даних держреєстрів <u>@Opendatabot</u>. За допомогою нових інструментів оплати користувачі <u>@Railwaybot</u> тепер можуть купувати квитки на поїзд просто в Telegram без переходу на веб-сторінки квиткового сервісу.

*розроблено на основі сайту банку [34, 35, 36, 37]

Таким чином проаналізувавши акції та інформаційні ресурси «Приватбанку» можна зробити такі висновки:

- ПриватБанк є одним з найбільш інноваційних банків світу.
- У жодному іншому банку України не діє стільки акцій та програм із захисту оточуючого середовища!
- В ПриватБанк працює власний благодійний фонд «Допомагати просто», який регулярно допомагає дитячим будинкам і школам-інтернатам, онкохворим дітям, а також постраждалим від стихійних лих чи терактів.
- Усі бажаючі можуть зробити благодійний внесок на будь-яку суму через касу ПриватБанку, банкомат або Інтернет-банк Приват24.
- На сьогодні Приват24 – найпопулярніший інтернет-банк України. Послугами Приват24 користуються понад 6,3 млн осіб.

Отже, банком створено потужний корпоративний бренд, який включає ретельно пророблені рівні скоживчого бренду та бренду роботодавця, разом з тим, рівні внутрішнього та індивідуального брендингу, на нашу думку, слабо визначені, оскільки відсутній внутрішній брендбук та слабо розроблені вимоги до корпоративної культури (Додаток Б), а також відсутня інформація відомих топ-менеджерів банку, людей-брендів. Тобто, у підрозділі 2.3. розглянемо підходи, що використовує банк для побудови бренду та організації роботи з персоналом банку.

2.3. Дослідження процесу формування та впровадження корпоративного бренду

Досліджуючи процес брендингу ПриватБанку, ми визначили, що на організаційному рівні брендингом займається відповідний маркетинговий підрозділ банку, він координує роботу спеціалістів, забезпечує підтримку бренду на всіх етапах його життєвого циклу.

Структура маркетингового підрозділу банку є типовою (рис. 2.3.). В своїй роботі маркетинговий відділ взаємодіє з основними бізнес-підрозділами з приводу вивчення своїх клієнтів та бек-офісом – а саме відділом інформаційних технологій, фінансовим відділом.

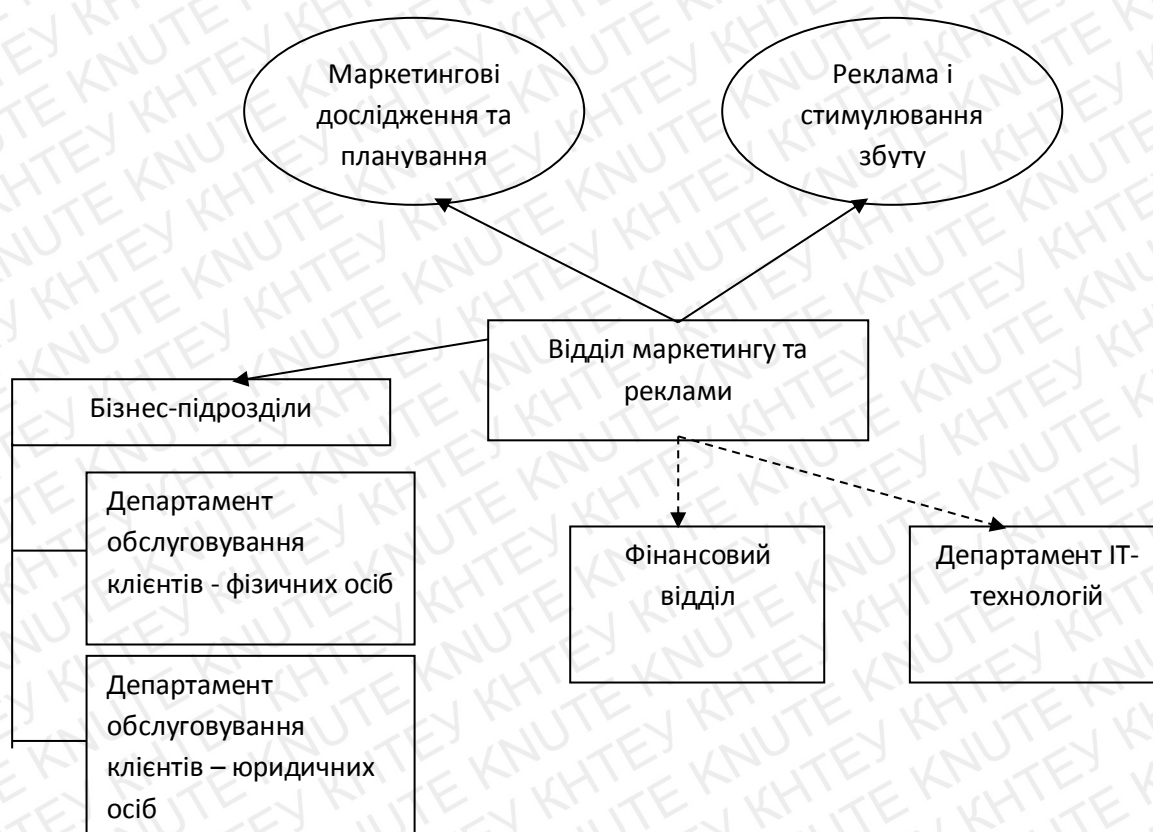


Рис. 2.3. Взаємодія відділу маркетингу та реклами АТ КБ «ПриватБанк» з іншими підрозділами в процесі управління брендом банку*

* складено автором на основі джерел [51]

Відділ маркетингу та реклами функціонально пов'язаний з бек-офісом. Підрозділи інформаційних технологій та фінансовий підрозділ обслуговують відділ маркетингу, створюють умови для його функціонування. Основні дослідження по формуванню та впровадженню бренду та сприйнятті його клієнтами пов'язані з бізнес підрозділами.

На стратегічному рівні Відділ маркетингу та реклами підпорядковуються Стратегічному комітету, який визначає напрямок досліджень відділу та ставить основні цілі та задачі. Так в процесі взаємодії з департаментами обслуговування клієнтів, відділ маркетингу та реклами отримує необхідну для аналізу інформацію стосовно клієнтів, на підставі якої розробляє засоби для проведення анкетних досліджень, опитувань. В результаті таких досліджень відділ маркетингу має змогу здійснювати аналіз отриманої інформації для прийняття рішень щодо удосконалення бренду шляхом покращення комунікаційної політики, наприклад, Департамент ІТ технологій банку здійснює підтримку в просуванні бренду через інтернет сайт, блоги. Також розробляє програмні продукти для організації процесу брендингу, постановки задач, прийняття управлінських рішень. Також важливу роль в процесі брендингу відіграє фінансове управління банку, яке виступає контролером по здійсненню витрат. Всі планові заходи, які формуються для здійснення підтримки чи посилення бренду, віднаходять своє відображення в бюджетах відповідних заходів або відділу в цілому. Задачею фінансового управління при взаємодії з відділом маркетингу та реклами є узгодження бюджетів та аналіз фактично здійснених витрат. Отже, організаційна структура об'єднує всі етапи формування та підтримки бренду. Аналіз процесу формування та реалізації бренду ПриватБанка представлені на рисунку 2.4.

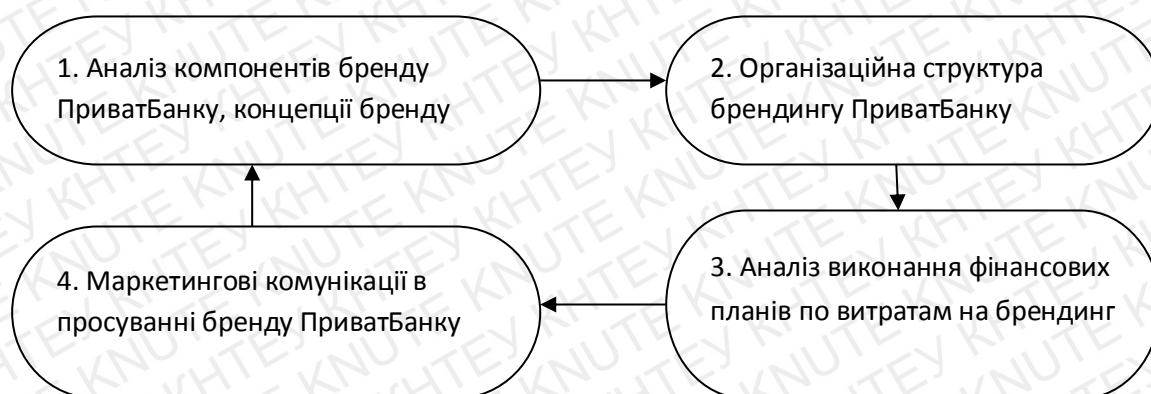


Рис. 2.4. Етапи дослідження процесу формування та впровадження бренду*

*Примітка: складено автором на основі джерел [40]

Отже, в процесі формування бренду спочатку відбувається формалізація бренду згідно прийнятої концепції у вигляді візуальних та стратегічних компонентів. На другому етапі визначається організаційна структура бренд-менеджменту. Банк не містить окремого органу, який би здійснював управління брендом і відповідав за кожний етап брендингу. Натомість функції бренд-менеджменту розподілені в самому відділі маркетингу. Так як перед відділом маркетингу стоїть багато задач - розробка продуктової, цінової політики, комунікаційної, то на нашу думку ефективність самого брендингу при такій організації управління падає.

Також сучасною тенденцією серед каналів просування бренду ПриватБанк є створення свого інтернет-блогу, де можна ознайомитися з усіма новинами в банку, обговорити проблемні питання, залишити свої коментарі. Також за допомогою інтернет-комунікацій вирішується багато питань щодо он-лайн управління послугами, можливості підключення мобільного банкінгу. Наявність таких гаджетів особливо заохочує клієнтів, які у відносинах з банківськими установами прагнуть комфорту. Наразі рівень користування соціальними мережами та блогами дуже високий, тому банк ідучи у ногу з часом, активно використовує даний канал просування бренду.

Таким чином, канали просування бренду Приватбанку є розгалуженими, і включають не лише комунікації через рекламу та рекламні носії, що характерно для банківських установ, а активно використовують інтернет-технології для надання своїх послуг і просування бренду. Також відмітимо, що ПриватБанк має налагоджену систему взаємовідносин з клієнтам – CRM. Дана система дозволяє будувати довгострокові відносини з клієнтом, шляхом накопичення інформації про них та збереження історії взаємовідносин. Для такого великого системного банку як ПриватБанк дана система є дуже важливою у просуванні бренду. Завдяки ній банк може поздоровляти своїх клієнтів, розсилати акційні пропозиції, з урахуванням потреб кожного клієнта, визначити підхід до обслуговування даного клієнта. До того ж зміна працівника відділу

обслуговування не є загрозовою, так як вся інформація про клієнта знаходиться в системі банку.

Зараз «ПриватУніверситет» веде п'ять напрямів навчання: очне навчання для менеджменту компанії, систему дистанційного навчання та навчання в трьох навчальних центрах окремих бізнесів всередині банку (навчальний центр ОБКК, департамент мікрокредитування і навчальний центр БОІК). Найбільше досягнення на сьогоднішній день, за словами Олени Даньшина, полягає в тому, що в банку існує комплексна глобальна система навчання, яка охоплює як всі рівні персоналу (від топів до фронт-персоналу), так і кожную посаду окремо (під кожную посаду прописаний комплекс необхідних навчальних програм).

Зараз в банку проводиться в цілому близько тисячі навчальних програм - і тренінги з розвитку комунікативних навичок, і стажування, і програми в області професійних знань. На сьогоднішній день «ПриватУніверситет» вже навчив більше 10 тис. співробітників. Як повідомляє прес-служба, ПриватБанк запустив програму онлайн-навчання для персоналу торгових підприємств і компаній - партнерів банку. Як повідомила прес-служба, тепер касири торговельних точок, які працюють з банківськими платіжними терміналами і пластиковими картами, можуть проходити навчання і онлайн-тестування прямо на сайті банку.

Після успішного тестування банк надішле кожному слухачеві онлайн-курсів офіційний сертифікат про отримання кваліфікації.

У банківській онлайн-школі касири та інші співробітники торгових підприємств навчатися швидше обслуговувати клієнтів з пластиковими картами, стікерами та іншими платіжними засобами; відрізняти справжні карти від підроблених; визначати, чи є пред'явник карти її власником; здійснювати повернення коштів і грамотно діяти в будь-яких ситуаціях. Навчальний курс оновлюється в режимі реального часу і враховує всі зміни і нововведення в роботі банківських терміналів. Отже, банк серйозно підходить до створення умов для формування кваліфікованого персоналу та корпоративного іміджу та бренду.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ ПРИВАТБАНКУ

3.1 Перспективи розвитку АТ КБ «Приват банк» до 2022 року

АТ КБ «Приват Банк» розробив Стратегію розвитку на 2018-2022 рр., згідно якому він буде розвиватись в умовах помірного зростання економіки: реформи відбуватимуться, інфляція у 2022 році буде на рівні прогнозованих МВФ і Нацбанком 5%, зростання реального ВВП становитиме 3,8%. Також розробники документа розраховують, що депозити у наступні роки зростатимуть на фоні постійного зменшення відсоткових ставок, а кредитування відновиться після зниження облікової ставки до 10%.

На майбутнє проблемних активів у секторі Міністерства Фінансів теж дивиться з оптимізмом: "До 2022 року відбудеться значне скорочення проблемних кредитів у системі завдяки масивному списанню та більш обережному, відповідальному кредитуванню".

За даними НБУ, в червні 2018 року частка проблемних позик у банківській системі сягала 56%.

Судячи з документа, вона "суттєво" зменшиться після 2019 року. Щодо нових кредитів, сформованих після націоналізації Приватбанку, тобто з грудня 2016 року, то тут частка проблемних очікується на рівні 5,3%: в сегменті кредитування фізичних осіб — 5,2%, в сегменті корпоративних клієнтів — 2,4%.

З орієнтацію на цей макропрогноз розробники стратегії розглядали п'ять варіантів розвитку банку [55, с. 172].

Перший — фін установа розвивається як широкий універсальний банк.

Другий — збалансований розвиток банку з вибіркоким підходом до корпоративних клієнтів.

Третій — збалансоване зростання з виключенням корпоративного сегмента. У такому разі банк захищає наявні депозити та платіжні системи, продовжуючи зростання на ринку роздрібного кредитування.

Четвертий — збалансоване зростання з мінімальним корпоративним сегментом.

П'ятий — банк переформатовує структуру навколо ключової ліквідності та платежів, що передбачає відмову від кредитування з високим ступенем ризику.

У підсумку був обраний другий сценарій. Виходячи з документа, за обраним сценарієм Приватбанк повинен захистити наявні депозити та платіжні системи і продовжити зростання на ринку кредитування фізичних осіб із стабільною та привабливою маржею. В документі виділені конкретні завдання, а саме:

Завдання №1. Наростити кредитний портфель до 170 млрд грн до 2022 року. Банк планує зберегти сильні позиції на ринку кредитування фізичних осіб (35% ринку), збільшивши при цьому частку в кредитуванні малого та середнього бізнесу з 5% до 15%, в корпоративному сегменті — з 1% до 5%. Ключове побажання від держави до Приватбанку в нарощуванні роздрібного сегменту — "бути обережним". "Зважаючи на досвід установи, вихід на корпоративний сегмент мусить бути максимально зваженим.

Банк може кредитувати клієнтів малого і середнього бізнесу, але робота з великими корпоративними клієнтами зараз не в пріоритеті", — пояснює ЕП співрозмовник в уряді, знайомий з ідеологією стратегії. На думку фінансового аналітика групи ICU Михайла Демківа, нарощування чистого кредитного портфеля з поточних 43 млрд грн до понад 170 млрд грн — амбітна ціль, яка передбачає агресивне зростання портфеля — майже на 50% щорічно.

Складно уявити, як ринок роздрібних кредитів зростатиме такими темпами без відновлення іпотеки", — зазначає він.

Щоб досягти зазначених цілей, банку доведеться помітно збільшити свою присутність в корпоративному кредитуванні, що так само викликає скептицизм в аналітиків. Високий рівень ставок за ОВДП дозволить не поспішати видавати кредити будь-кому на будь-які цілі. Коли мова йде про портфелі на 100-150 млрд грн, потрібна виваженість. Такі портфелі, особливо у секторі споживчого кредитування та малого і середнього бізнесу, за рік не з'являються", — вважає член Українського товариства фінансових аналітиків Віталій Шапран.

У ПриваБанка амбітні плани, хоч і державний, але він працює у щільному конкурентному середовищі, де йде війна за гарних позичальників. "Щоб сформувати хороший портфель з малого та середнього бізнесу, потрібно витратити чимало коштів і часу, мінімум п'ять-сім років.

ПриватБанк має перевагу: він зібрав найбільш економічно активних клієнтів, торговельну сферу, але йому на п'яти наступають державні Ощадбанк та Укргазбанк, іноземні Укрсиббанк, Прокредитбанк та Альфа-банк, як сильні конкуренти.

Завдання №2. Вийти на прибутковість у 2018 році та генерувати прибуток на рівні 8 млрд грн після 2020 року. Банк уже прибутковий: за перше півріччя 2018 року чистий прибуток становив 6,9 млрд грн.

Якщо подивитися на джерела, то за півроку банк заробив 7 млрд грн чистого відсоткового доходу і 7,4 млрд грн — чистого комісійного.

Фактично ж виходить, що Приватбанк досяг прибутковості завдяки докапіталізації. "Процентний дохід банку за ОВДП у першому півріччі становив 5,2 млрд грн або 37% від загального процентного доходу. Це і є та "прихована" вартість докапіталізації банку, адже, крім безпосередніх витрат на докапіталізацію, МінФін змушений платити відсотки за випущеними цінними паперами". Загалом ціль щодо 8 млрд грн прибутку виглядає сильною, однак лише відсотки за коштами, за які був націоналізований Приватбанк, сягають 10 млрд грн на рік.

Завдання №3. Відмова від докапіталізації з 2018 року. З початку 2018 року Приватбанк не отримуватиме фінансову підтримку з державного бюджету. В попередні роки, банк зарезервував весь портфель кредитів колишнім пов'язаним особам і за умови відсутності програних судів у протистояннях з компаніями, пов'язаними з колишніми власниками, банк не потребуватиме докапіталізації в майбутньому. Докапіталізація може знадобитися, якщо банк програє суди держателям євробондів, якщо хтось з них виграє, банк може зазнати збитків.

Якісне корпоративне управління та ризик-менеджмент покликані вберегти банк від збитків за кредитами, що були характерними для державних банків у минулому. Міністерством Фінансів не бачить потреби у докапіталізації Приватбанку через перехід на дев'ятий стандарт фінансової звітності. Стандарт IFRS9 — міжнародний стандарт фінансової звітності. Його запровадження може спричинити збільшення рівня резервів, що вплине на балансову вартість активів, прибуток та капітал банків.

Завдання №4. Зростання зарплат та розвиток в рамках теперішньої інфраструктури. Приємна новина для співробітників банку: стратегія передбачає, що витрати на персонал за чотири роки збільшаться майже удвічі, і відбуватиметься це для підвищення зарплат. Якщо зараз операційні витрати на персонал становлять 5,2 млрд грн, то у 2022 році вони сягатимуть 11,2 млрд грн.

При цьому Приватбанк розвиватиметься в рамках існуючих можливостей, тобто істотно не нарощуватиме інфраструктуру, мережу відділень і штат. Це виглядає логічно на фоні намірів держави не збільшувати частку у банківському секторі.

Завдання №5. Створення ІТ-стратегії банку. Нинішня високотехнологічність банку — його конкурентна перевага. У стратегії не описані конкретні індикатори ІТ-розвитку, передбачається тільки їх планування. Загалом уповільнення інноваційного розвитку банку — це ризик, з яким Приватбанк рано чи пізно може зіткнутися. "Держава як власник менш

спроможна підтримувати інноваційність банку. Є ризик того, що якщо банк не буде приватизований, він почне втрачати свої лідерські позиції", — зазначають експерти Андрій Бойцун (SAGSUR) та Дмитро Яблонівський (ЦЕС) у спільній аналітичній записці щодо розвитку держбанків. За інформацією джерел видання, позиція Мінфіну щодо IT-напрямку така: технологічність Приватбанку повинна залишатися його конкурентною перевагою і варіант уповільнення інноваційного розвитку не розглядається.

Завдання №6. Приватизація у 2021-2022 роках. Більш детально із стратегією Приватбанку можна ознайомитися нижче. Разом з тим є *питання без відповідей*.

По-перше, визначальний вплив на майбутнє установи матимуть політичні інтереси та судові процеси. Яким буде результат суду у Лондоні проти екс-акціонерів? Чи зможе держава після виборів зберегти контроль над банком? Чи вдасться нинішньому менеджменту балансувати між різними центрами впливу всередині банку? У фінустанові працює кілька груп, які конкурують між собою. Серед них — група екс-голови банку Олександра Шлапака, група колишньої в. о. голови банку Галини Пахачук і навіть група, яка симпатизує екс-акціонерам установи [37].

Мінфін як акціонер не може вплинути на ці фактори або спрогнозувати їх. Результати судових процесів та політичні інтереси можуть в будь-який момент повернути майбутнє Приватбанку в той чи інший бік.

По-друге, на чому базуються очікування щодо зменшення частки проблемної заборгованості в цілому по ринку, і як держава оцінює ризики приватизації на фоні проблемного портфеля банку?

Для продажу банку потрібно вирішити питання проблемних боргів, розібратися з претензіями власників євробондів та структурою балансу банку. Ці проблеми можуть відлякувати інвесторів від придбання привабливого за іншими параметрами активу [46, с. 72].

На законодавчому рівні *можливий один варіант*: застосовувати закон про фінансову реструктуризацію, який передбачає механізм врегулювання між банком і клієнтом. З державних банків цим механізмом користується лише Ощадбанк. За інформацією джерел ЕП, у квітні 2018 року загальна сума процедур фінансової реструктуризації становила 22,3 млрд грн. Раніше Мінфін також анонсував створення спецкомітету з роботи з проблемними активами держбанків. Комітет повинен був запрацювати ще навесні, але цього не сталося досі.

Варіант списання проблемних кредитів для держбанків неприйнятний через можливі звинувачення правоохоронців у завданні державі збитків. Основні питання у правоохоронців виникають щодо того, як визначається дисконт.

По третє — оптимістичний макропрогноз. Вибори, курс на розширення соціальних видатків, невизначені напрями співпраці з МВФ у короткостроковій перспективі ставлять під сумнів інфляцію 5% та зростання ВВП на 3,8%.

АТ КБ «ПриватБанк», як і більшість системних банків, за останні роки активно нарощує філіальну мережу, що призводить до постійного пошуку висококваліфікованих кадрів. Не зважаючи на те, що після їх залучення необхідно проводити активні заходи щодо внутрішнього брендингу для донесення його ідей клієнтам через нових співробітників.

Таким чином, існує проблема, з одного боку, великі банки вкладають великі кошти в підтримку бренду (саме зовнішнього, в його атрибути), а з іншого. зовсім не займаються його внутрішніми аспектами. Пропонуємо великим системним банкам (до яких відносять і АТ КБ «ПриватБанк») формувати бренд-роботодавця, який посилить позиції їх корпоративних брендів. Отже, як ми бачимо, існує загальна необхідність посилювати корпоративний імідж банку за рахунок сильного корпоративного бренду.

3.2. Рекомендація щодо вдосконалення архітектури корпоративного бренду АТ КБ “ПриватБанк”

Корпоративний бренд є візуалізацією образу компанії та повинен

відповідати всім її стратегічним цілям та основній місії. Отже, сьогодні банк змінює стратегію, тому повинен і змінювати всій корпоративний імідж.

Згідно Статуту банку п. 10,3. частина 1 до компетенції Правління належить погодження та забезпечення підготовки для затвердження Наглядовою радою проектів стратегії (стратегічного плану) розвитку Банку та бізнес-плану розвитку Банку, затвердження оперативних планів роботи та контроль за їх виконанням.

З урахуванням Рішення власника банку було погоджено проект Стратегії АТ КБ "ПриватБанк" на 2018-2022 роки.[36, 37].

1. ПриватБанк не буде отримувати додатковий державний капітал з початку 2018р.;
2. ПриватБанк займатиме консервативну позицію щодо капіталу (CAR при 14%) та збудує розумний портфель кредитування з адекватною вартістю ризиків;
3. Стратегія призведе до успішної приватизації в 2021-2022 рр.
4. Будь-яке зростання має бути підтримано існуючими можливостями (напр., без істотного зростання інфраструктури, мережи відділень чи штату)
5. ПриватБанк буде отримувати прибуток зі своїх сильних сторін та просуватися в основних напрямках розвитку:
 - підвищення контролю над іт (оптимізація іт архітектури, корегування організаційної структури)
 - підсилення функції управління ризиками для можливості кредитування
 - перекваліфікація та переорієнтація штатних працівників на кредитування
 - переформування організації до правильного розміру, з можливим скороченням штатних працівників та філій
6. Оптимізація організаційної структури банку.

Від стратегічного плану до результатів: створення стійкої виконавчої Платформи.

1. Оперативні плани для кожного з пріоритетних напрямків діяльності, зазначених у стратегічному плані:

- ріст у секторах платежів та кредитування фізичних осіб
- зменшення вартості пасивів
- активізація сегменту мсб
- створення корпоративного бізнесу
- впровадження програми скорочення витрат

2. Спеціальні програми – IT-план, управління ризиком та організація – для зниження ризиків впровадження стратегії.

3. Вище керівництво (перші 2 рівні в організації) повністю залучені, та повністю володіють планами

4. Навколо виконавчої платформи, яка знаходиться під контролем проектного офісу, створена прозора підзвітність з виділеними ресурсами

5. Безпосередній зв'язок оперативного плану із комплектом КПЕ та контрольних точок для моніторингу виконавчим комітетом.

Отже, зважаючи на ситуацію щодо необхідності впровадження стратегії 2018-2022 рр., існує необхідність посилення корпоративного бренда.

Отже, саме створення 4х рівневого бренда, який базується на сильній постаті Голови Правління – це саме те, що може створити образ надійної та впевненої у своїх силах банківській установі. Саме призначення нового керівника, який є потужним європейським управлінцем – це досить вірний крок.

У прес-службі "ПриватБанку" відзначають, що новий керівник Петро Крумханзл народився закінчив Карлів університет у Празі зі ступенем кандидата наук з математики, працював на вищих керівних посадах в провідних банках Європейського союзу, де проявив себе як вимогливий і прагматичний лідер, зосереджений на вдосконаленні процесів і організації надійної системи внутрішнього контролю. Він також довів свою ефективність в умовах українського банківського ринку в період кризи 2008 року.

На посаді члена правління з операційних питань в "Райффайзен Банку Аваль" Петро Крумханзл досяг істотного зменшення витрат за рахунок реструктуризації мережі відділень і впровадження нових бізнес-моделей, був членом правління з операційних питань у створеній урядом Австрії компанії з управління проблемними активами Heta Asset Resolution, де він відповідав за виділення непрацюючих активів в так званий "поганий банк", а також за визначення корпоративної стратегії.

Саме він поинен стати основою введенням 4 рівня - індивідуального бренду разом з корпропативним внутрішнім брендом організації (рис. 3.3).

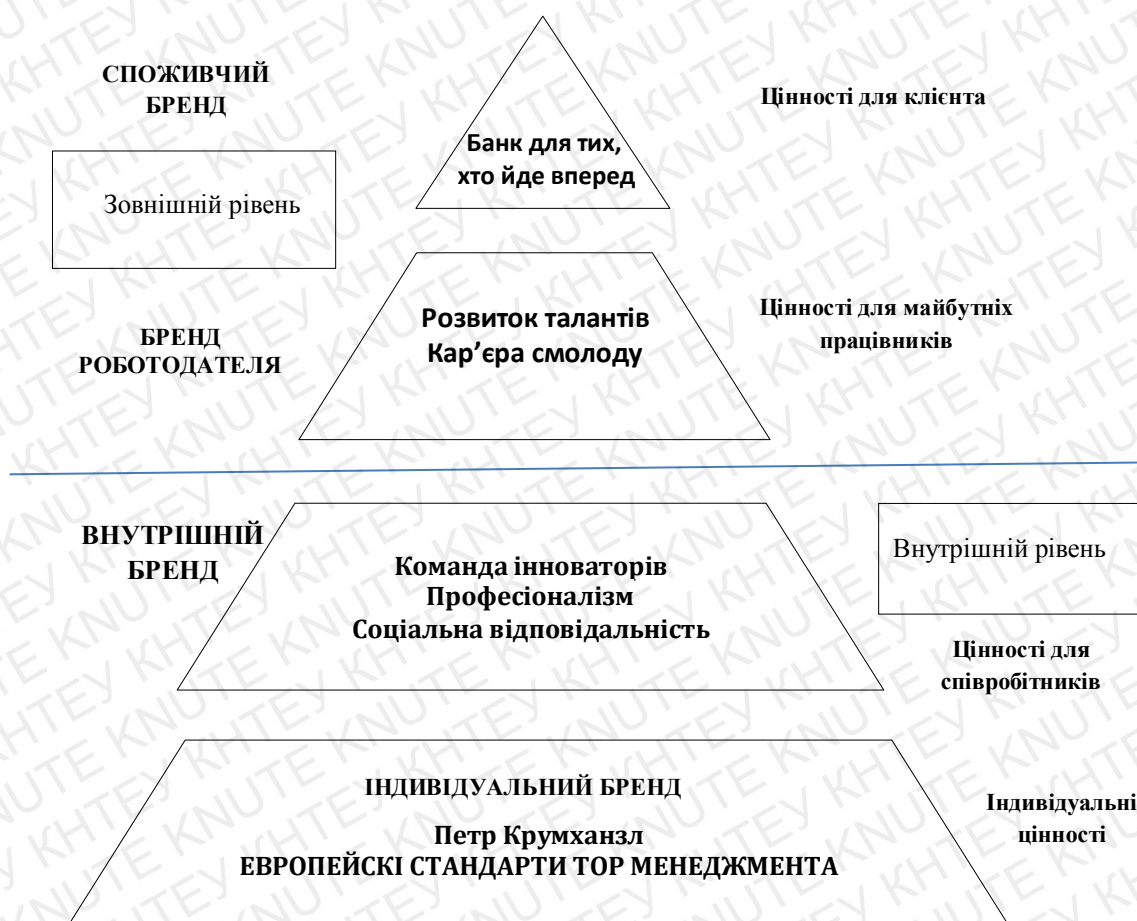


Рис. 3.3. Розроблений автором «айсберг» корпоративних цінностей

АТ КБ «ПриватБанк»*

*Примітка: складено автором на основі джерел [15]

Отже, нами запропоновано 4х рівневий корпоративний бренд, основою якого є внутрішній бренд колективної цінності та індивідуальний бренд Голови провління, Топ менеджменту та кожного працівника.

Загалом, розглядаючи корпоративну культуру як основу та багаторівневу структуру, треба виділити в ній три рівні: внутрішній; базовий, який сполучає внутрішній і зовнішній рівні; зовнішній.

Внутрішній рівень корпоративної культури – це приховані (або латентні) атрибути. Він складається із цінностей працівників компанії, їхніх переконань, установок, неписаних правил взаємин співробітників, правил поведінки. Базовий рівень – це місія організації, її кодекс (у тому числі моральний кодекс) тощо, тобто офіційно задекларовані принципи діяльності. Зовнішній рівень охоплює зовнішні атрибути корпоративної культури (фірмова символіка, історія, міфи, корпоративні події, професійні традиції, які обов'язково популяризують у суспільстві) [16].

Таким чином, автори, розглядаючи структуру корпоративної культури, так чи інакше приділяють увагу цінностям, проте, на нашу думку, цінності – це не лише елемент корпоративної культури, а її база (основа).

Вважаємо, що корпоративні (від латинського слова «corporatio» – об'єднання, спільнота, співтовариство [26, 27]), тобто «загальні» цінності, формуються з особистісних цінностей кожного працівника незалежно від того чи це керівник, чи просто співробітник, загальний стан розвитку цінностей зумовлює рівень розвитку корпоративної культури. При цьому всі цінності поділяємо на фізичні, духовні, психоемоційні, інтелектуальні та соціальні.

Одним із дієвих напрямів поліпшення корпоративної культури, на нашу думку, є розробка Кодексу корпоративної культури, в якому центральне місце має займати розвиток усіх груп цінностей.

Незважаючи на те, що у банку є свій Кодекс, але пропонуємо його доробити з врахуванням рекомендацій щодо побудови потужного корпоративного бренду.

3.3 Побудова внутрішньої клієнтоорієнтованості як рівня корпоративного бренду банку

Надійність і якість банківських операцій багато в чому залежать від досвіду та компетентності фахівців банку. Сьогодні персонал ПриватБанку - це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші задачі та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні. На сьогоднішній день в банку працює біля 30 тисяч співробітників, з них 3 000 - в головному офісі банку. Середній вік співробітників банку складає 34 роки. Більшість працівників ПриватБанку (75%) мають вищу освіту, яка відповідає профілю займаної посади. У банку створені сприятливі умови для отримання вищої та післядипломної освіти, більше половини співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію [37].

Найскладніші завдання та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні. Структура та чисельність персоналу визначаються функціональною структурою банку. Розширення ринкового сегмента, відкриття нових філіалів банку супроводжується збільшенням чисельності персоналу. В цілому приріст чисельності персоналу банку за 2016-2021 рр. склав 2545 чоловік (табл. 3.1).

Аналіз чисельності персоналу за три роки показує, що чисельність персоналу зростає з кожним роком (рис. 2.2), це пов'язано з тим що, АТ КБ «ПриватБанк» розширює мережу своїх філій.

Таблиця 3.1

Результат аналізу чисельності та витрат на утримання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у 2016-2018 рр. (станом на 01.01) [36, 37]

Показник	2016	2017	2018	у % до 2016	у % до 2017
Середньооблікова чисельність персоналу (працівників)	30890	29317	28345	103,43	105,37
Витрати на утримання персоналу (тис.грн.)	3 260 250	2 775 494	2 970 941	126,1	112,46

Оцінивши скільки кожного року банк витрачає на утримання персоналу бачимо, що з кожним роком ці витрати збільшуються, не дивлячись на те що й збільшується чисельність працівників.

Так як у банку працюють багато працівників, для їх ефективної мотивації необхідно враховувати деякі особливості. Для цього персонал можна поділити за деякими ознаками: за віком, за статтю, за освітою, за стажем роботи у даному банку. Аналіз був проведений на основі даних анкет працівників і вивчені вимог, які необхідні для певних посад.

Спочатку проаналізуємо персонал ПриватБанку за віком (рис.2.3)

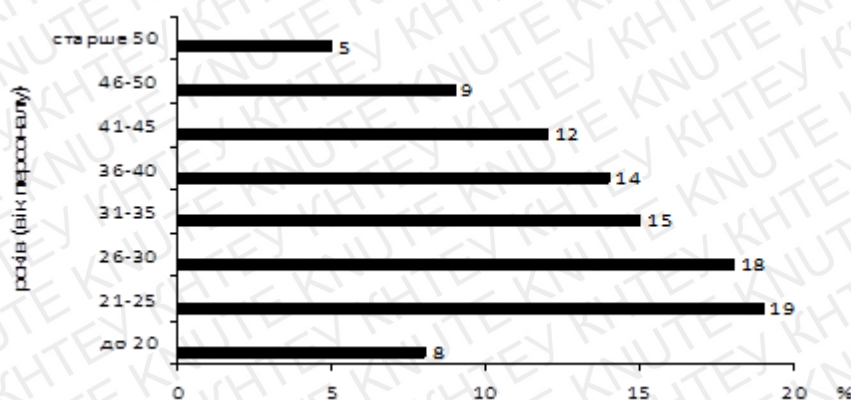


Рис. 3.1. Результати аналізу вікової складової персоналу ПАТ КБ «Приват Банк» станом на 01.01.2018 [36, 37].

Аналізуючи показники діаграми бачимо, більшості працівників ПриватБанк складає 21-25 років. Можливо це пов'язано з тим, що банк активно залучає до роботи молодих спеціалістів, які тільки закінчили ВУЗ і ще не мають опиту роботи.

Студентів залучають у всі напрямки діяльності банку з третього-четвертого курсу, коли у них починається практика.

ПриватБанк укладає договори з вузами, тим самим реалізуючи програму залучення молодих фахівців. Середній вік співробітників банку складає 31-35

років. Найменший відсоток персоналу за віком (5%) займають працівники старше 50 років.

Аналіз персоналу банку за статтю показує, що в банку працює більше жінок ніж чоловіків 60% жінки та 40% чоловіків.

Також, для побудови внутрішнього брендінгу, важливим є рівень освіти.

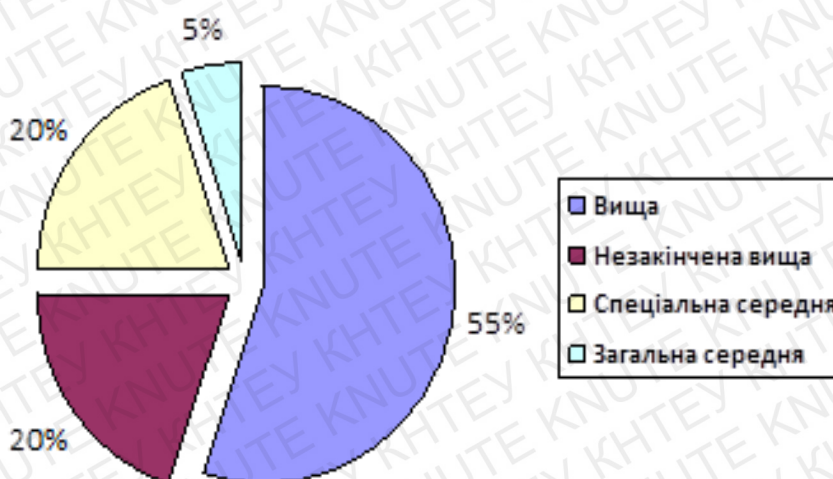


Рис. 3.2. Рівень освіти персоналу АТ КБ «Приват Банк» станом на 01.01.2018р. [36, 37].

Наступним етапом аналізу персоналу буде аналіз працівників за рівнем освіти. Більшість співробітників ПриватБанку мають вищу освіту, що відповідає профілю займаної посади.

У банку створені сприятливі умови для отримання вищої та післядипломної освіти, понад 50% співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію.

Аналіз персоналу за стажем роботи в АТ КБ «ПриватБанк» показує що більшість людей працюють в банку 3-5 років.

Отже, на основі аналізу визначено, що є нагальна потреба створення внутрішнього брендінгу банку на основі побудови внутрішньої клієнтоорієнтованості банку.

Науковці визначають, що «внутрішній клієнт» - це співробітник нашої компанії, у якого теж є потреби, цілі і бажання. Для кого клієнт - внутрішній? Для керівництва компанії, його колег і співробітників суміжних підрозділів.

Це пов'язано з визначенням «внутрішня клієнтоорієнтованість» як спрямованість компанії на задоволення потреб внутрішнього клієнта (працівника)

Таблиця 3.2.

Введення нових понять для переосмислення значення персоналу банку

Поняття	Значення
Внутрішній клієнт	співробітник, який користується її послугами, а також співробітник компанії в якості споживача її духу, цінностей, бренду. Ми будемо говорити про другий понятті.
Внутрішня клієнтоорієнтованість	клієнтоорієнтованість персоналу: сукупність навичок, умінь і знань, які завдяки певної мотивації, установок, цінностей і якостей співробітників сприяє певної поведінки, налагодження та підтримання відносин з клієнтами, що сприяє досягненню цілей компанії.

*розроблено на основі [49]

Отже, внутрішня клієнтоорієнтованість відповідає рівню задоволеності співробітників, що в свою чергу відбивається на якості пропонованих послуг, а лояльність персоналу впливає на рівень лояльності клієнтів. Лояльний персонал вносить більший внесок в розвиток компанії. У цьому понятті є два пов'язаних моменти: перше - задоволення потреб клієнта, друге - задоволення професійної амбіції співробітника. Внутрішня клієнтоорієнтованість є показником, що відображає якість корпоративних комунікацій між персоналом при вирішенні завдань, наприклад, при виконанні щоденних обов'язків. У це поняття входять і оперативність, і професіоналізм, і командна робота. Зміст визначається організацією в залежності від цінностей і думок.

Внутрішня клієнтоорієнтованість - це показник, який, на мій погляд, складається з 2-х складових:

1. Спрямованість компанії на задоволення потреб свого співробітника, тобто внутрішнього клієнта. Ця спрямованість повинна ініціюватися керівництвом компанії і стати важливим елементом корпоративної культури.

2. Якість корпоративних комунікацій між персоналом при вирішенні завдань, наприклад, при виконанні щоденних обов'язків. У це поняття входять і оперативність, і професіоналізм, і командна робота. Зміст визначається організацією в залежності від цінностей і думок.

Основним для формування внутрішньої клієнтоорієнтованості є формування власного кадрового потенціалу. Тобто, створення системи навчання. У ПАТ КБ «ПриватБанк» в грудні 2003 року з'явився внутрішній корпоративний університет на базі Києво-Могилянська Бізнес-Школа (КМБШ), яка першою виступила з цією сміливою ідеєю. У будь-якому випадку спочатку в банку почали будувати повноцінний корпоративний університет без знижок на незрілість ринку, відсутність досвіду або фінансову затратність.

Рекомендуємо HR-відділу впровадити в банку повноцінну систему дистанційного навчання + офлайн навчання. По-перше, дистанційна форма не покриває всієї потреби банку в навчанні - потрібна була система компетенцій і посад, комплексні програми для кожного рівня і кожної посади. По-друге, на ринку на той момент вже активно використовувалася тренінгова форма навчання, і банк хотів адаптувати її під свої потреби. І по-третє, запит на навчання був у топ-менеджменту банку. Отже, навчання є основою клієнтоорієнтованості персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В науковій літературі часто ототожнюються поняття «корпоративний імідж», «корпоративний стиль». Разом з тим, доведено, що корпоративний імідж не співпадає з корпоративним брендом.

2. Корпоративний імідж визначено як синтез наявних і бажаних уявлень, очікувань зовнішніх і внутрішніх груп громадськості, про те, що відрізняє організацію від подібних інших. У корпоративного іміджу та бренду виникають взаємини ідентифікуючі, інтеграційні, ізоляційні взаємини.

3. Визначено, що корпоративний бренд - це сукупність візуальних та вербальних елементів бренду компанії, транслуючих її конкурентні переваги цільовим групам: співробітникам, інвесторам, посередникам, кінцевому споживачу, а також державі та суспільству.

4. Складовими бренду в наступні елементи: сутність бренду (характеристика бренду, легенда), атрибути бренду (набір звукових, візуальних, емоційних асоціацій), образ бренду (миттєва характеристика, асоціації у розумі споживача), вектор бренду (спрямованість впливу бренду).

5. Визначено, що архітектура бренду це такий тип композиції (структури) брендів, яка заснована на певному поєднанні ролей в брендовому портфелі і на конкретній продуктивній пропозиції. Під брендовим портфелем / портфелем брендів (англ. Portfolio of Brands, англ. Brand portfolio, англ. Product Portfolio) мається на увазі сукупність брендів, структурованих за певним принципом і взаємопов'язаних між собою.

6. У банку використовують материнський або корпоративний бренд, що є основним саме у сфері послуг. У перехідний період, коли в процесі об'єднання великої кількості компаній (а також при поглинанні компаній з відомими брендами), частина архітектури є монолітною, інша частина містить індивідуальні бренди.

7. «Айсберг» бренду розділяє корпоративний бренд на зовнішній, який

позиціонує цінності для стекхолдерів на ринку банківських послуг (для клієнтів та для тих, хто планує працювати у банку) та внутрішній, спрямований на створення єдиної команди та лідерів, який позиціонує цінності (для співробітників та топ-менеджментів).

8. Процес створення бренду (брендінг) як наука і мистецтво створення довгострокової прихильності до банківської установи на вітчизняному ринку банківських послуг потужно розвивається. Він складається з 11 етапів формування та просування та спрямований на формування позитивного відношення до банку.

9. Об'єктом нашого дослідження є АТ КБ «ПриватБанк» є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження GFK Ukraine у III кварталі 2018 року з нами співпрацюють 53,9% українців – фізичних осіб старше 16 років. Банк формує корпоративний імідж за напрямками: найбільший іновативний банк, один з найбільших роботодавців України, зелений банк, банк навчає фінансовій грамотності, антикорупційний банк

10. Корпоративний імідж має сильний вплив на результати діяльності банку на корпоративному та роздрібному ринках, фінансові результати, оскільки це свідчить про довіру та прихильність для банку з боку клієнтів.

11. Проаналізувавши темп приросту по депозитам фізичних осіб можна зробити висновок, що з 2015 р. по 2018 р. строкові вклади фізичних осіб за період 2015-2016 зросли на 10,27%, 2016-2017 зменшились на -0,03%, 2017-2018 зменшились на - 4,50%.

12. Проаналізувавши темп приросту по депозитам юридичних осіб можна зробити висновок, що з 2015 р. по 2018 р. строкові депозити юридичних осіб за період 2015-2016 зменшились на -11,62%, 2016-2017 зменшились на -12,80%, 2017-2018 зменшились на -5,46%.

13. Проаналізувавши фінансові результати банку можна зробити такі висновки, що показники доходу, витрат та прибутку банку є нестабільними. За період 2015-2016 рр. спостерігається стрімке падіння прибутку банку, викликане

значним збільшенням резерву на знецінення кредитів та авансів клієнтів та зростанням величини непроцентних витрат, що призвело до збитку в розмірі більше 176 мільярдів гривень. В 2017 році ситуація почала стабілізуватися і величина чистого збитку зменшилася до 24 мільярдів, а за три квартали 2018 року банк отримав чистий прибуток в 5 мільярдів.

14. Незважаючи на свою збиткову діяльність, як зазначається на сайті банку та за даними НБУ на 01.11.2018 року, АТ КБ «ПриватБанк» продовжує займати перше місце за кількістю емітованих платіжних карток та за кількістю банкоматів серед інших банків. Проте, все ж таки, кількість відділень та банкоматів банку, порівняно з попередніми роками скоротилась.

15. Проаналізувавши основні показники діяльності та їхні темпи приросту за 2015-2018 рр. можна зробити висновки, що майже всі з вище наведених показників є нестабільними. Проте, якщо порівнювати лише з даними за 2017 рік, то ми можемо спостерігати зростання цих показників, а саме: активів та пасивів на 6,48%, розміру доходів на 30%, кредитного портфелю на 637,13% та депозитного портфелю на 8,29%. Все це впливає на корпоративний імідж.

16. Повний пакет брендбуку АТ КБ «Приват Банк» розроблено у 2-13 році, але окремі елементи, такі як назва, фірмові кольори, логотип – створено з початку його діяльності. Решта елементів постійно змінюються, що залежить від трансформації його статусу, стратегічної мети діяльності.

17. Державний АТ КБ "ПриватБанк" змінив своє офіційне найменування на АТ КБ "ПриватБанк" в зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства. Форма організації банку як приватного акціонерного товариства найбільш відповідає його статусу банку зі стовідсотковою державною власністю.

18. Стратегічний напрямок розвитку ПриватБанк є визначеним, місія та цілі чітко сформовані, але протягом часу банк змінив місію з доступності обслуговування на допомогу економіці розвиватися, бізнесу - зростати, а приватним клієнтам - здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості, що пов'язано з переходом його до державних банків.

17. ПриватБанк обрав курс розвитку у трьох напрямках: розробка унікальних послуг для клієнтів; доступність та швидкість в обслуговуванні; інноваційність продуктів. Всі стратегічні компоненти збалансовані відносно виділених нами трьох паралельних напрямків розвитку.

18. Проаналізувавши акції та інформаційні ресурси «Приватбанку» можна зробити такі висновки: він є одним з найбільш інноваційних банків світу; безліч програм із захисту оточуючого середовища; в банку працює власний благодійний фонд «Допомагати просто»; має найпопулярнішу інтернет-платформу Приват24, яким користуються понад 6,3 млн осіб.

19. Банком створено потужний корпоративний бренд, який включає ретельно пророблені рівні скоживчого бренду та бренду роботодавця, разом з тим, рівні внутрішнього та індивідуального брендінгу, на нашу думку, слабо визначені, оскільки відсутній внутрішній брендбук та слабо розроблені вимоги до корпоративної культури, а також відсутня інформація відомих топ-менеджерів банку, людей-брендів.

20. Досліджуючи процес брендингу АТ КБ «ПриватБанк», ми визначили, що на організаційному рівні брендингом займається відповідний маркетинговий підрозділ банку, він координує роботу спеціалістів, забезпечує підтримку бренду на всіх етапах його життєвого циклу.

21. Зараз в банку проводиться в цілому близько тисячі навчальних програм - і тренінги з розвитку комунікативних навичок, і стажування, і програми в області професійних знань. На сьогоднішній день «ПриватУніверситет» вже навчив більше 10 тис. співробітників.

22. ПАТ КБ «Приват Банк» розробив Стратегію розвитку на 2018-2022 рр., згідно якому ві буде розвиватиметься в умовах помірного зростання економіки: реформи відбуватимуться, інфляція у 2022 році буде на рівні прогнозованих МВФ і Нацбанком 5%, зростання реального ВВП становитиме 3,8%. До 2022 року відбудеться значне скорочення проблемних

кредитів у системі завдяки масивному списанню та більш обережному, відповідальному кредитуванню.

23. З орієнтацію на цей макропрогноз розробники стратегії розглядали п'ять варіантів розвитку банку. Перший - фінустанова розвивається як широкий універсальний банк, другий - збалансований розвиток банку з вибіркоким підходом до корпоративних клієнтів, третій - збалансоване зростання з виключенням корпоративного сегмента, четвертий - збалансоване зростання з мінімальним корпоративним сегментом, п'ятий — банк переформатовує структуру навколо ключової ліквідності та платежів, що передбачає відмову від кредитування з високим ступенем ризику.

24. Банк обрав другий сценарій та поставив завдання: наростити кредитний портфель до 170 млрд грн до 2022 року; вийти на прибутковість у 2018 році та генерувати прибуток на рівні 8 млрд грн після 2020 року; відмова від докапіталізації з 2018 року; зростання зарплат та розвиток в рамках теперішньої інфраструктури; створення IT-стратегії банку; приватизація у 2021-2022 роках.

25. Реалізуючи стратегію, ПриватБанк не буде отримувати додатковий державний капітал з початку 2018 р.; буде займатиме консервативну позицію щодо капіталу (CAR при 14%) та збудує розумний портфель кредитування з адекватною вартістю ризиків; стратегія призведе до успішної приватизації в 2021-2022 рр.; банк буде отримувати прибуток зі своїх сильних сторін та просуватися в основних напрямках розвитку.

26. Зважаючи на ситуацію щодо необхідності впровадження стратегії 2018-2022 рр., існує необхідність посилення корпоративного бренда. Пропонуємо створення 4х рівневого бренда, який базується на сильній постаті Голови Правління банку.

27. На основі ретельного дослідження персоналу банку визначено, що є нагальна потреба створення внутрішнього брендінгу банку на основі побудови внутрішньої клієнтоорієнтованості банку як спрямованість компанії на задоволення потреб співробітника компанії, тобто внутрішнього клієнта.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7.12.2000 р №2171-III (. Із змінами і допoлн) - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua>
2. Аакер Д. А. Создание сильных брендов / Д. А. Аакер ; пер. с англ. — М. :Изд. дом Гребенникова, 2003. — 440 с.
3. Андриюшин В. Внутрішній брендинг: реклама або новий підхід до стратегії організації? [Електронний ресурс] / Владислав Андриюшин // Діловий світ. — 2011. — Режим доступу до ресурсу: <https://delovoymir.biz/vnutrenniy-brening-reklama-ili-novyy-podhod-k-strategii-organizacii.html>.
4. Барсукова С. Зачем банки меняют лица [Електронний ресурс] / Світлана Барсукова // Финансовый директор. — 2017. — Режим доступу до ресурсу: <https://fd.ru/articles/64232-zachem-banki-menyayut-litsa>.
5. Білошапка, В.С. Створення бренду банку [Текст] / В.С. Білошапка // Вісник КНЕУ. - 2008_N5. -С. 7-13
6. Бондаренко В. Достижение Приват24: впервые у интернет-банкинга стало больше посетителей, чем у отделений ПБ [Електронний ресурс] / Виталий Бондаренко // 1Fin.biz. — 2017. — Режим доступу до ресурсу: <https://1fin.biz/dostizhenie-privat24-vpervyie-u-internet-bankinga-stalo-bolshe-posetiteley-chem-u-otdeleniy-pb>.
7. Ванэкен Б. Бренд-помощь. Простое руководство, которое поможет решить проблемы брендинга / Б. Ванэкен ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2005. — 336 с.
8. Власенко О.О. Новітні підходи до створення нового бренду та виведення його на ринок //Проблеми науки. - 2007.- №2 - с.39-42.
9. Войтицкая Л. Банковский макияж: Сколько банки тратят на ребрендинг [Електронний ресурс] / Леся Войтицкая // Prostobankir. — 2010. — Режим доступу до ресурсу: http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/bankovskiy_makiyazh_s_kolko_banki_tratyat_na_rebrending.

10. Гед Т. 4D Брендинг / Томас Гед. – Санкт-Петербург: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 230 с.
11. Гірман А. П. Розробка HR-бренду як шлях зниження плинності кадрів на прикладі банківської установи / А. П. Гірман, Ю. Ю. Вовк // Молодий вчений. - 2015. - № 11(2). - С. 31-34. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%29__9
12. Гусева А. Где рождаются инновации: 7 самых интересных банковских лабораторий [Электронный ресурс] / Александра Гусева // Finance.ua. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <https://news.finance.ua/ru/news/-/352109/gde-rozhdayutsya-innovatsii-7-samyh-interesnyh-bankovskih-laboratorij>.
13. Діденко Н. В. 17. Міжнародний маркетинг: підручник для бакалаврів / Н. В. Діденко, Д. Ф. Скрипнюк. – М: Юрайт, 2014. – 556 с. – (Бакалавр. Базовий курс). Яцюк Д. В. Брендингова політика і стратегія розвитку бренду: термінологічна невизначеність / Д. В. Яцюк. // Ефективна економіка. - 2015. - № 3.
14. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика //Маркетинг в Україні. - 2006. - №6 - с. 44-49.
15. Дэвис С. Управление активами торговой марки / С. Дэвис ; пер. с англ. — СПб. : "Питер", 2001. — 272 с. ; Ле Пла Интегрированный брэдинг /
16. Еллвуд А. Основы брендинга / А. Еллвуд ; пер. с англ. — М. : Фаир-пресс, 2002.— 336с.
17. Єгоричева С. Б. Брендинг як складова комплексу маркетингових комунікацій банку/ С. Б. Єгоричева // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2012. - № 2. -С.248-252. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_2_54
18. Зозульов О. Корпоративний бренд : сутність та особливості/ О.Зозульов, Григораш М. // Маркетинг в Україні – 2010. №2 – С. 36-42.
19. Зотов В.В. Бренд-решения / Зотов В.В.. – Москва, 2008. – 53 с.

20. Ковінько О.М. Організація бренд-менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / Ковінько О.М, Бертман Т.І, Брижчук Д.А // Trends in the development of national and world science. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://conf.at.ua/28.12.2016_germanija.pdf.
21. Крайнюченко О. Ф. Досвід вітчизняних підприємств у створенні корпоративного бренду / О. Ф. Крайнюченко, Ю. І. Максименко, Т. В. Гаврилова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 7. - С. 114-116. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_7_27
22. Крайнюченко О.Ф. Етапи процесу створення та розвитку бренду: формування ДНК бренду / О.Ф. Крайнюченко, О.О. Габор // Міжнарод. наук.-практ. конф. НУХТ. – 2014. - №10, - С. 47-50.
23. Крикун В.А. Методи оцінки вартості банківського бренду / Крикун В.А... // Міжнародний бізнес. – 2017. – №95. – С. 91–92.
24. Кузьменко Т. С. Поняття, структурні компоненти та види бренду / Т. С. Кузьменко // Актуальні проблеми держави і права. - 2010. - Вип. 53. - С. 185-191. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2010_53_28
25. Кулиба Л. Регулярне дослідження ринку банківських послуг [Електронний ресурс] / Л. Кулиба, Д. Яблоновський. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.slideshare.net/zarembaalex/gfk-banks-reportq12012ukrfinal>.
26. Кульман А. Необрендинг: от эмоций – к чувствам (Часть 2) [Електронний ресурс] / Александр Кульман // Prostobankir.com.ua. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/neobrending_ot_emotsiy_k_chuvstvam_chast_2.
27. Кий М. Оцінювання вартості бренду //Отдел маркетинга. - 2007. - №9 - С. 13-18
28. Ладоненко М. Монетний знак як ідентифікатор бренду банкотно-монетного двору Національного банку України / М. Ладоненко // МІСТ:

Мистецтво, історія, сучасність, теорія. - 2015. - Вип. 11. - С. 122-129. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mist_2015_11_11

29. Ло Ш.Ч. Сприйняття клієнтами корпоративного бренду при першому знайомстві з фірмою / Ш.Ч. Ло // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 9. - С. 373-380. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apr_2012_9_47

30. Мартинов Ю. Банк індивідуального пользования / Юрий Мартинов. // Kommersant Money. – 2012. – №47. – С. 44–45.

31. Мархулия Е. В рейтинге самых дорогих банковских брендов мира сменился лидер [Електронний ресурс] / Екатерина Мархулия // РБК. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.rbc.ru/finances/07/02/2017/589994789a79478048e13afe>.

32. Маслова Н. О. Особливості банківського брендингу / Н. О. Маслова, А. І. Зінченко // Підприємництво та інновації. - 2017. - Вип. 3. - С. 37-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2017_3_8

33. Маслова Н. Бренд банку: сутність, елементи, вплив на клієнтів / Н. Маслова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2010. - № 5. - С. 24-32 - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2010_5_4.

34. Офіційний сайт «Приватбанку»/Інше/Фінансова звітність/Річний фінансовий звіт 2015р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/sud/PB_GROUP_REPORT_Ua_Cy_UKR%20final%20signed.pdf

35. Офіційний сайт «Приватбанку»/Інше/Фінансова звітність/Річний фінансовий звіт 2016р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/acpbua/Separate%20UKR_PB%202016.pdf

36. Офіційний сайт «Приватбанку»/Інше/Фінансова звітність/Річний фінансовий звіт 2017р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/year_zvit_05_05.pdf

37. Офіційний сайт «Приватбанку»/Інше/Фінансова звітність/Щоквартальний фінансовий звіт 2018р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://static.privatbank.ua/files/okrema30.09.18.pdf>
38. Пилягин А.В. Особенности корпоративной культуры банков [Електронний ресурс] / Пилягин А.В, Иващенко Я.М.. — 2017. — Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/29_NNM_2008/Economics/36060.doc.htm.
39. Полинська Г. А. Інформаційні системи маркетингу: підручник і практикум для академічного бакалаврату / Г. А. Полинська. — М: Юрайт, 2014. — 370 с. — (Бакалавр. Академічний курс.).
40. Рейтинг устойчивости банков. Методика [Електронний ресурс]. — 2017. — Режим доступу до ресурсу: <https://minfin.com.ua/banks/rating/method/>.
41. Румянцев А. Проблемы клиентов банки не хвилюють? [Електронний ресурс] / А. Румянцев. — 2011. — Режим доступу до ресурсу: http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/problemy_klientov_bank_i_ne_volnuuyut.
42. Сайт Brandinstitute [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://www.brandinstitute.com/careers/careers.asp>.
43. Сайт НБУ [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
44. Старостіна А. О. Ефективне управління ризиками - важливий чинник формування сили банківського бренду / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко, Д. С. Шмиглюк // Маркетинг в Україні. - 2010. - № 6. - С. 16-23. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2010_6_5
45. Струтинська І. В. 12. Бренд-менеджмент: теорія і практика.-навч. посібник / І. В. Струтинська. — Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. — 204 .
46. Студінська Г. Я. Концептуальні питання формування бренду особистості / Г. Я. Студінська // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : збірник наукових праць / ред. кол. : І. Д.

Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2015. – Випуск 28. – С. 65–69.

47. Темпорал П. Роман с покупателем: Управление взаимоотношениями с покупателями как способ максимального увеличения стоимости торговой марки / П. Темпорал, М. Трот. – М: Питер, 2002. – 224 с.

48. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент / Темпорал П. ; пер. С англ. — СПб. : Нева, 2004. - 288с.

49. Харчук, О.А. Особливості формування бренду комерційного банку України [Текст] / ОА. Харчук // Наукові записки. Серія «Економіка». -2010. - №14. - С 330-337.

50. Черчіль Г. А. Маркетинговые исследования / Г. А. Черчіль, Д. Якобуччі. – СПб: Нева, 2004. – 832 с.

51. Шарков Ф. И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы / Ф. И. Шарков. – М: Дашков и К°, 2010. – 272 с.

52. Шатава Ю.Л. Механизм разработки бренда территории / Ю.Л. Шатава, М.Ю. Карпищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012 - №4, С. - 324-329.

53. Ястремська О.М. Бренд підприємства як важливий економічний ресурс/ О.М. Ястремська// Управління розвитком. – 2014. - №7(170), - С. 283-290.

54. RichardMosleyEmployerBrandManagement: Practical Lessons from the World's Leading Employers / RichardMosley.- John Wiley and Sons LTD, 2014.- 320p

55. Проект «Найкращі Роботодавці в Україні – 2012[Електронний ресурс].- Режим доступу до джерела: [http://hrc.com.ua/downloads/BES_About_Survey_201220UKR20v3.pdf]

56. Измерение вовлеченности [Електронний ресурс].- Режим доступу до джерела: http://jansen.com.ua/Measuring_emp_engage-22.html

ДОДАТОК А

Аналіз основних показників діяльності "Приватбанку" за 20015-2018 рр.

станом на 31.01

Показник	Період				Темп приросту, %		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р *	2016-2015 рр.	2017-2016 рр.	2018*-2017 рр.
Активи (млн.грн)	258 611	205 183	254 805	271 332	-20,660	24,184	6,486
Пасиви (млн.грн)	258 611	205 183	254 805	271 332	-20,660	24,184	6,486
З них :							
Власний капітал	27 510	-882	24 793	26 022	-103,206	-2910,998	4,957
Зобов'язання	231 101	206 065	230 012	245 310	-10,833	11,621	6,651
Доходи (млн.грн)	37547	45094	28547	37134	20,100	-36,694	30,080
Процентні доходи	30 640	33 255	18 363	21 273	8,535	-44,781	15,847
Комісійні доходи	6 660	10 365	9 099	14 788	55,631	-12,214	62,523
Витрати (млн.грн)	7 477 755	144 422 655	7 196 769	7 195 990	1831,364	-95,017	-0,011
Процентні витрати	27 861	29 364	14 289	10 556	5,395	-51,338	-26,125
Комісійні витрати	1 640	2 205	2 084	3 098	34,451	-5,488	48,656
Прибуток(збиток) (млн.грн)	238	-176 238	-1 604	5 093	- 74149,58 0	-99,090	- 417,519
Кредитний портфель (млн грн)	189 314	43 583	38 335	282 577	-76,978	-12,041	637,125
З них:							
Кредити юридичним особам	183864	2639	3479	4728	-98,565	31,830	35,901
Кредити фізичним особам:	584 622	85 024	300573	586722	-85,457	253,515	95,201
Прибуток (збиток) (млн.грн)	238	-176 238	-1 604	5 093	- 74149,58 0	-99,090	- 417,519
Кредитний портфель (млн грн)	189 314	43 583	38 335	282 577	-76,978	-12,041	637,125
З них:							
Кредити юридичним особам	183864	2639	3479	4728	-98,565	31,830	35,901

Показник	Показник				Темп приросту, %		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р*.	2016-2015 рр.	2017-2016 рр.	2018*-2017 рр.
Кредити фізичним особам:	33 232	33 907	47613	63937	2,031	40,422	34,285
Депозитний портфель (млн грн)	177 974	181 133	212 750	230 387	1,775	17,455	8,290
З них:							
Фізичні особи:	139039	151203	171594	183588	8,749	13,486	6,990
Юридичні особи :	38935	29930	41116	41923	-23,128	37,374	1,963
Кількість відділень (шт.)	2589	2445	2213	2011	-5,562	-9,489	-9,128
Кількість банкоматів (шт.)	19 778	20 492	20 564	19 860	3,610	0,351	-3,423
Кількість терміналів самообслуговування (шт.)	112 617	126 691	145 064	158 767	12,497	14,502	9,446
Кількість платіжних карток в обігу (шт.)	29 577 952	29 451 413	30 548 428	29 717 752	-0,428	3,725	-2,719
Кількість активних платіжних карток	16 311 053	17 500 280	19 550 445	19 790 959	7,291	11,715	1,230

ДОДАТОК Б

Кодекс корпоративної етики співробітника ПриватБанку

1. Загальні положення

1. **«Кодекс корпоративної етики співробітників АТ КБ «ПриватБанк» (далі Кодекс)** - документ, який встановлює норми поведінки, обов'язкові для всіх співробітників банків-партнерів (далі банка).

2. Кодекс ґрунтується на загальноприйнятих етичних нормах і чинному законодавстві.

3. Дотримання Кодексу - гарантія бездоганної ділової репутації банку, зміцнення позитивного іміджу, підтримка коректних відносин між співробітниками банку і підвищення рівня задоволеності клієнтів обслуговуванням.

4. У разі недотримання Кодексу до співробітників можуть застосовуватися заходи дисциплінарного стягнення.

5. Окремі положення Кодексу поширюються на поведінку співробітників і поза банком.

1.1. ЗАГАЛЬНІ ПРАВИЛА

1. ПриватБанк. Ми надаємо клієнтам коректну інформацію про статус банків-партнерів.

2. У спілкуванні співробітники доброзичливі, коректні, ввічливі і шанобливо до колег, адже всі ми - одна команда.

3. Ми виступаємо проти будь-яких проявів дискримінації в колективі і робимо все для того, щоб усім співробітникам були надані рівні права і свободи незалежно від віросповідання, національності, етнічного походження, статі, віку, сімейного стану, стану здоров'я, а також умов роботи і оплати праці.

4. Ми строго дотримуємося правил конфіденційності, про що укладаємо з банком спеціальну угоду, а також дотримуємося юридичні норми, закони і все внутрішньобанківські накази / положення.
5. Поза робочого часу і стін банку ми підтримуємо його позитивний образ.
6. Щоб уникнути конфлікту інтересів, ми ставимо до відома письмово керівників банку про нашу участь в бізнесі і участі в бізнесі наших близьких родичів (батько / мати / син / дочка / брат / сестра / чоловік / дружина).
7. Ми розуміємо, що будь-яке спілкування з зовнішнім світом можна перетворити в просування продуктів нашого банку. Ми намагаємося кожного потенційного клієнта зробити нашим активним агентом.
8. Ми знаємо, що банк вкладає серйозні кошти в навчання своїх співробітників, а також в просування нових технологій. Ми використовуємо всі отримані на тренінгах (семінарах) знання і навички для підвищення ефективності нашої роботи.
9. При спілкуванні з Державтоінспекцією, міліцією, державними службовцями і т.д. ми не перевищуємо своїх повноважень, підкреслюючи причетність до діяльності банку.
10. Ми стежимо за своїм здоров'ям, прагнемо до ведення здорового способу життя.
11. Ми не дозволяємо собі з'являтися на роботі або представляти інтереси банку в зовнішніх організаціях в стані алкогольного сп'яніння, навіть легкого, організовувати вживання спиртних напоїв в робочий і обідній час в офісах банку. Ми розуміємо, що за порушення даних норм банк застосує до нас найжорсткіші міри покарання (догану зі 100% позбавленням премії / бонуса, звільнення).
12. Ми можемо за погодженням з керівником відзначати в офісах серед колег особисті свята і урочисті дати (день народження, весілля, народження дитини та ін.) У вигляді фуршету, або під час обідньої перерви (без вживання спиртних

напоїв), або після закінчення робочого дня (допускається незначне вживання неміцних спиртних напоїв - шампанське, сухе вино і т.п.).

1.2. КОМУНІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ БАНКУ З ПІДЛЕГЛИМИ

Керівники банку:

1. дають підлеглим завдання в поважній формі.
2. надають підлеглим «зворотний» зв'язок, визначають позитивні аспекти виконання роботи, коригують наявні помилки і спільними діями намічають шляхи вирішення проблем; відносяться до несприятливих варіантів розвитку подій, помилок або неправильних висновків як до можливості навчання;
3. роблять акцент на розкритті потенційних здібностей підлеглих; при постановці завдання фокусуються на заохоченні ініціативи з боку співробітника, задаючи питання «як Ви плануєте виконати цю роботу?»
4. доступні спілкуванню з підлеглими у випадках необхідності.
5. вітають будь-які пропозиції і побажання щодо поліпшення діяльності окремих підрозділів і банку в цілому.
6. демонструють пунктуальність і чекають того ж від своїх підлеглих.

1.3. СТАНДАРТИ ВЗАЄМОВІДНОСИН СПІВРОБІТНИКІВ БАНКУ

1. Ми уважні до всіх прохань колег, викликаних виробничою необхідністю. У разі, якщо не можемо відразу приділити достатньої уваги вирішенню питання, домовляємося про зручний для кожної зі сторін терміні.
2. Ми цінуємо свій робочий час і час наших колег. Ми розуміємо, що порушення домовленості про час може дезорганізувати їх роботу. Якщо з об'єктивних причин ми не можемо вчасно бути на зустрічі, обов'язково дзвонимо і попереджаємо їх про це заздалегідь.
3. Ми не втручаємося в справи колег, задаючи некоректні запитання: «Що ви робите?», «Хто дзвонив?», «Про що ви говорили з ...?» Та ін., Пам'ятаючи, що у

кожного своя ділянка роботи, своє коло обов'язків і керівник, який координує роботу підрозділу.

4. На роботі ми спілкуємося напівголосно, не допускаємо гучних обговорень і дискусій в офісі, які можуть перешкодити нашим колегам.

5. Ми дотримуємося принципу: обговорення проблеми - колегіально, ухвалення рішення - персоніфіковане. При цьому ми беремо на себе відповідальність в межах нашої службової компетенції.

6. Ми завжди інформуємо свого безпосереднього керівника про зміну свого сімейного стану, адреси і телефону.

7. Для забезпечення ефективних внутрішніх комунікацій, відлучаючись з офісу (кабінету), обов'язково повідомляємо керівнику (секретарю / колегам), куди йдемо і коли (приблизно) повернемося. Якщо є можливість, залишаємо номер телефону, за яким з нами можна буде зв'язатися у разі потреби.

8. Ми обов'язково інформуємо свого безпосереднього керівника в разі контакту зі слідчими органами.

9. Ми виявляємо повагу і коректне ставлення до своїх колег і поза робочими ситуацій (у повсякденному житті).

1.4. ДОЗВІЛ КОНФЛІКТНИХ І ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ

1. Ми вважаємо неприпустимим обговорювати, замовчувати чи приховувати проблеми, обговорювати їх «нишком». Ми розглядаємо рішення проблеми - як джерело зростання, нових ідей.

2. У разі виникнення конфлікту ми робимо все, щоб неупереджено віднестися до ініціатора конфлікту - відразу ж «з порога» не засуджувати, чи не відмахуватися, а уважно і по можливості максимально доброзичливо його вислухати

3. Виявивши предмет (що конкретно не влаштовує ініціатор конфлікту), ми не «розширюємо» його. Інакше існує загроза «загрузнути» в дрібниці і навіть образи, за якими причина напруги може відійти на другий план.

4. Для вирішення гострої ситуації ми прагнемо до позитивного виходу з конфлікту.
5. Обов'язкова умова - ми використовуємо максимально спокійний і рівний тон висловлювань, точність і продуманість слів. Всіляко намагаємося стримувати емоції, тим більше не допускаємо особисті образи.
6. Краще, якщо «розмова начистоту» відбувається в певний, обумовлений час, а не «на ходу» і в присутності зацікавлених людей.
7. Ми з'ясовуємо гострі питання безпосередньо з тією людиною, яку це стосується, а не обговорюємо деталі даної проблеми з іншими.
8. Для зменшення напруги в проблемній ситуації ми уникаємо погроз і маніпуляцій; аргументуємо свою точку зору тільки фактами; шукаємо нові спільні інтереси для налагодження зв'язку.
9. У ситуації, коли ми не праві, визнаємо свою помилку і намагаємося запропонувати вихід з ситуації

1.5. СПІЛКУВАННЯ З КЛІЄНТАМИ

1. Ми усвідомлюємо важливість для банку кожного клієнта.
2. Ми створюємо таку привітну і довірчу атмосферу, в якій кожному нашому клієнту буде комфортно.
3. Ми не обговорюємо з колегами по роботі або по телефону особисті проблеми в присутності клієнта.
4. Ми не приймаємо від клієнтів НІЯКИХ подарунків, гонорарів або винагород (навіть дрібних).
5. Ми не допускаємо некоректну поведінку, що приводить до конфлікту інтересів з клієнтами в частині: обідів і вечерів в ресторанах, відпочинку, ремонтів, надання будь-яких послуг без або з неповною оплатою співробітниками банку (тобто за рахунок клієнтів банку).
6. Якщо в зв'язку з виробничою необхідністю (підтримка хороших відносин з клієнтами) ми приймаємо пропозицію клієнта і йдемо з ним в ресторан або

виїжджаємо разом на бази відпочинку, на риболовлю, полювання і т.п., то ми не допускаємо, щоб клієнт повністю оплачував за свій рахунок зазначені заходи. Ми повинні або самотійно оплатити свою частину замовлення, або запропонувати клієнту розділити витрати навпіл. Якщо у нас або у нашого клієнта є знижка постійного відвідувача ресторанів, кафе та ін., То ми можемо скористатися нею самі і запропонувати клієнту і навпаки, клієнт може запропонувати нам скористатися його знижкою. Це не буде вважатися порушенням Кодексу корпоративної етики співробітника ПриватБанку.

7. Ми чітко розуміємо, що при порушенні пп.5 і 6 цього розділу Кодексу корпоративної етики співробітника ПриватБанку дані дії розцінюються як "зловживання службовим становищем" і до нас з боку банку будуть застосовуватися жорсткі заходи дисциплінарного впливу - аж до звільнення з банку. А в разі суспільного розголосу це може привести до зниження іміджу банку

1.6. СПІЛКУВАННЯ З КЛІЄНТАМИ ТЕЛЕФОННИЙ ЕТИКЕТ

1. Ми ввічливо і змістовно відповідаємо на вхідні дзвінки (як від зовнішніх, так і від внутрішніх клієнтів), створюючи атмосферу професіоналізму і дружелюбності (стандарти телефонних комунікацій).
2. Розмовляючи по телефону, ми завжди пам'ятаємо, що в приміщенні присутні наші колеги і / або клієнти. Сигнал дзвінка службового телефону повинен бути відрегульований так, щоб не заважати роботі колег і клієнтам.
3. Ми намагаємося відповідати на всі вхідні дзвінки.
4. По можливості, ми зменшуємо звук мобільних телефонів (у тому числі на нарадах, важливих зустрічах).
5. Мобільний телефон PeopleNet, як частина корпоративної культури, повинен бути доступний з 8:30 до 21:00.

1.7. ПРАВИЛА РОБОТИ В ЧАТІ

Працюючи в чаті, ми ввічливо, коротко і чітко формулюємо своє питання / проблему / тему. Теми «Доброго ранку», «Здрастуйте», «Питання», «АУ» не несуть смислового навантаження і тільки збільшують час бесіди.

1. Ми намагаємося оперативно ставити і відповідати на питання. Якщо питання вимагає тривалого рішення, ми повідомляємо про це викликає і просимо почекати або звернутися пізніше (конкретизуємо час).
2. Ми не перериваємо керівників проханнями про розгляд документів в ПриватДок, якщо нормативні терміни не порушені.
3. Для прискорення часу прийому виклику, ми адресуємо їх в підрозділи банку. Якщо ж точно впевнені, що нам потрібен певний співробітник, робимо особистий виклик.
4. Ми об'єктивно ставимо оцінки, враховуючи повноту і швидкість вирішення питання.

1.8. КУЛЬТУРА ДІЛОВОЇ ЛИСТУВАННЯ

1. У внутрибанковском спілкуванні ми дотримуємося електронного документообігу.
 2. При написанні повідомлення, ми завжди починаємо з вітання «Добрий день!», «Здрастуйте», з простого звернення по імені (і по батькові).
 3. Ми прагнемо, щоб наші повідомлення були лаконічними і конкретними, а також грамотно складеними (з точки зору граматики, пунктуації та орфографії).
 4. Якщо надійшов питання не стосується сфери нашої діяльності, ми обов'язково повідомляємо про це відправника і по можливості консультуємо, до кого йому потрібно звернутися.
 5. У діловому листуванні ми обов'язково дотримуємо загальноприйняті правила ввічливості.
- Будь-які дзвінки і повідомлення в чаті скайпу і «Промінь» ми «закриваємо» не пізніше 12:00 наступного дня.