

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

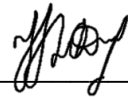
**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Здобувачки **Джигіль Юлії Олегівни**

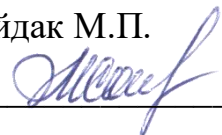


Науковий керівник: к.е.н., доцент **Щербина О.В.**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Сагайдак М.П.**



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ ТА РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ	6
1.1 Поняття, види, типи і складові культури бізнес-організації.....	6
1.2 Формування та розвиток організаційної культури.....	13
1.3 Взаємозв'язок організаційної культури з іншими елементами системи управління бізнес-організацією.....	19
1.4 Методичні підходи до ідентифікації типу організаційної культури та оцінювання ступеня її здоров'я.....	21
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ	30
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «КБ ПРИВАТБАНК».....	30
2.2 Аналіз наявного типу організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	37
2.3 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	44
2.4 План впровадження комплексу розроблених заходів щодо покращення організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	47
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Будь яка бізнес-організація має індивідуальне внутрішнє середовище, яке створюється під впливом різних факторів. Саме це середовище задає темп та якість роботи, і має назву організаційна культура. Надважливо сформувати сильну організаційну культуру, яка впливає на поліпшення якості роботи компанії та сприяє реалізації стратегії. Для ефективного функціонування організації необхідно запровадити єдині норми та принципи роботи між працівниками. Організаційна культура – це базовий елемент успішної роботи та розвитку будь-якої компанії. Дана дипломна робота присвячена розгляду наявних теоретичних підходів до сутності поняття «організаційна культура», визначенню ролі організаційної культури в управлінні бізнес-організацією, вивченню методичних підходів до оцінювання та аналізу організаційної культури, а також практичних аспектів її формування у сучасному бізнес-середовищі. Для дослідження була обрана саме ця тема, оскільки організаційна культура є невід’ємним чинником для успішного функціонування будь-якої бізнес-організації й багато у чому визначає рівень залученості персоналу, що у свою чергу, позначається на результатах діяльності компанії.

Мета дослідження: на основі узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності організаційної культури дослідити прикладні аспекти її впливу на бізнес-організацію та розробити пропозиції в її розвиток.

Задля досягнення вищезазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- здійснити критичний аналіз підходів різних авторів до визначення поняття, видів та складових культури бізнес-організації навести типологію організаційних культур за різними класифікаційними ознаками;
- дослідити процеси формування та розвитку організаційної культури, передумов та факторів, що впливають на дані процеси;

- описати вплив і зв'язок організаційної культури з іншими елементами системи управління бізнес-організації;
- описати методичні підходи до ідентифікації типу організаційної культури та діагностування оцінки ступеня її здоров'я;
- надати загальну характеристику діяльності досліджуваної бізнес-організації;
- здійснити аналіз наявного типу організаційної культури та діагностику ступеня здоров'я організаційної культури; виявити проблемні зони наявної організаційної культури у співставленні з викликами та стратегією розвитку бізнес-організації;
- розробити комплекс заходів з оздоровлення організаційної культури в напрямку підсилення стратегії розвитку досліджуваної бізнес-організації
- розробити організаційний план впровадження комплексу розроблених заходів.

Об'єкт дослідження – організаційна культура як елемент системи управління бізнес-організацією.

Предмет дослідження – процес розвитку організаційної культури в сучасній бізнес-організації.

При виконанні роботи використані такі загальнонаукові *методи* дослідження, як аналіз використаних джерел та аргументація на їх основі, порівняння, власні спостереження та узагальнення належних характеристик, класифікація, графічний і табличний методи представлення даних.

Практичне значення результатів дослідження. Проаналізовано та досліджено наявний тип та рівень розвитку організаційної культури бізнес-організації. Запропоновано заходи щодо вдосконалення наявного типу організаційної культури та сформовано етапи їх впровадження. Визначено доцільність вдосконалення наявної організаційної культури бізнес-організації.

Інформаційною базою дослідження є сукупність загальнодоступних інформативних джерел, а саме: наукова література (наукові дослідження та періодичні видання, наукові збірники, довідники), навчальна література

(підручники, навчальні посібники), аналітичні огляди, база практики, Internet-джерела.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 75 сторінок, 8 таблиць, 14 рисунків, список літератури з 35 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ, СКЛАДОВІ ТА РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Поняття, види, типи і складові культури бізнес-організації

Кожній людині і відповідно спільноті людей притаманна певна культура. Ця культура зазвичай формується та вибудовується завдяки еволюційному просуванню та пристосуванню до зовнішнього середовища. Якщо розглядати формування культури в бізнес-організаціях, то внутрішня еко-система компанії в тандемі з зовнішнім середовищем безпосередньо впливають на цей процес.

Культура бізнес-організації – це основа внутрішнього світу компанії, яка тісно взаємопов'язана з її системою управління. Організаційна структура, стиль управління, методи комунікації та донесення інформації, система мотивації та навчання – ці елементи тісно переплітаються з культурою організації та їх важко сприймати відокремленими. Але все ж таки, головною передумовою формування будь-якої культури є люди.

Задля розуміння принципу існування культури бізнес-організації необхідно розглянути її загальні складові, що зазвичай притаманні компаніям:

- історія та традиції компанії – елементи, що використовуються для підтримки культурних цінностей компанії;
- мета існування та ціль бізнес-організації – причина існування компанії та її головна місія;
- символіка – елементи, що створюють асоціації з компанією, її культурою;
- норми поведінки – набір правил, що допомагають врегулювати поведінку працівників у певних ситуаціях;
- система управління – спосіб взаємодії працівників між собою та з керівниками на різних рівнях та підрозділах;

- система інформування та комунікацій – спосіб взаємодії керівництва з працівниками щодо цілей компанії, постановки завдань тощо.

Всі ці елементи культури компанії по особливому впливають на неї та формують індивідуальне середовище, при цьому впливаючи на кожного співробітника по-особливому. Кожній бізнес-організації притаманні ті, чи інші елементи, залежно від виду її діяльності. В результаті взаємодія цих індивідуальних елементів допомагає компанії бути успішною, або ж навпаки – мати провали.

Як вже було сказано раніше – найважливішою частиною будь-якої бізнес-організації є її працівники. Налагоджена та впорядкована праця групи людей, а також їх взаємовідносини і повага один до одного є запорукою успішної та ефективної роботи усієї організації. Щоб сформувати цю злагодженість між співробітниками необхідно застосувати такий інструмент, як організаційна культура. Що ж таке організаційна культура? Організаційна культура – це сукупність певних норм поведінки, цінностей, принципів та елементів, що панують всередині компанії. Всі ці елементи мають вплив на кожного працівника, його поведінку та взаємодію зі співробітниками, а також безпосередньо впливають на результат [1, с. 89].

На сьогоднішній день організаційна культура являє собою надпотужний стратегічний інструмент, що дозволяє не тільки поєднати співробітників задля досягнення спільної мети, а ще й стимулює відповідальність та самосвідомість працівників, поєднує бізнес-організацію з працівниками і дає змогу правильно розуміти місію компанії.

Головною метою організаційної культури є створення середовища всередині компанії для ефективної роботи та досягнення спільних результатів. Створення сприятливої та правильної атмосфери – це головна задача організаційної культури. Робоче середовище буде продуктивне та ефективне, а робітники активні, якщо підібрати та створити спеціальну організаційну культуру.

У кожній компанії організаційна культура є унікальною, оскільки відбирається з історично накопиченого досвіду організації та створюється спеціально, при цьому всі учасники організації повинні розділяти і дотримуватися

її. Аналізуючи наукову літературу, можемо зазначити, що існує три групи підходів до визначення сутності організаційної культури: атрибутивні, феноменологічні та структурні [2, с. 149].

Атрибутивні визначення пояснюють організаційну культуру, як характеристику організації, що створюється в процесі історичного розвитку та внутрішніх взаємодій, при цьому має у складі чіткі та невиражені складові. Прикладами таких визначень можна вважати формулювання Е. Шейна, Д. Елдріджа та А. Кромбі, Е. Жака, У. Оучі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «організаційна культура» у межах атрибутивного підходу

Автор	Визначення
Е. Шейн	«Система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» [3, с. 31-32].
Д. Елдрідж та А. Кромбі	«Унікальна сукупність норм, цінностей, зразків поведінки, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених цілей» [4].
Е. Жак	«Спосіб мислення, що ввійшов у звичку, став традицією, і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють усі працівники підприємства і який має бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали "своїми"» [5].
У. Оучі	«Символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання» [6].

Джерело: створено автором на основі [3-6]

Феноменологічні визначення трактують організаційну культуру, як окремий процес, що впливає на всі компоненти компанії та є суттю організації. П. Вейл, М. Коул та М. Мексон сформулювали феноменологічні визначення організаційної культури (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення організаційної культури у межах феноменологічного підходу

Автор	Визначення
П. Вейл	«Унікальна загальна психологія організації» [7, с. 522].
М. Коул	«Виникає скрізь, де люди впродовж якогось періоду часу включені у спільну діяльність» [7, с. 525].
М. Мескон	«Клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації» [7, с. 522].

Джерело: створено автором на основі [7]

Структурні ж визначення наголошують на складових елементах організаційної культури та їх взаємозв'язку з ефективністю бізнес-організації.

До групи цих визначень можемо віднести напрацювання К. Камерона та Р. Куїнна, Г. Хаєта, С. Мишона та П. Штерна (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Визначення організаційної культури у межах структурного підходу

Автор	Визначення
К. Камерон та Р. Куїнн	«Проявляється в тому, що є для організації цінним, який є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх» [8, с.45].
Г. Хаєт	«Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників» [9, с.11].
С. Мишон, П. Штерн	«Сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, які розділяють персонал організації і передаються новим членам як життєвий досвід» [10].

Джерело: створено автором на основі [8-10]

На основі узагальнених підходів, можемо сказати, що всі визначення по-своєму правильно відображають сутність поняття організаційної культури, але найбільш доречним для нас можна вважати визначення Г. Хаєта, оскільки воно розгорнуто та чітко описує сутність цього поняття, підкреслює його особливості та елементи.

Згідно численних досліджень, не варто сприймати організаційну культуру як єдине феноменальне уявлення, що сприймається всіма учасниками бізнес-організації. Зазвичай, в будь-якій організаційній культурі утворюються підкультури, що сприймають робоче середовище по особливому та мають свої умовні правила. При цьому, такі підкультури можуть як співпрацювати між собою,

так і конфліктувати. Існуванню підкультур приділяють доволі мало уваги, хоча на нашу думку, контролювання та розуміння причини їх існування може мати позитивний вплив на ефективність діяльності компанії. [10]

Одним з видів таких підкультур є субкультури. Субкультури – це соціальні групи або колективи, що орієнтуються на домінуючу культуру організації, але при цьому мають свої специфічні ознаки та риси. Вони зазвичай утворюються в компаніях, які мають регіональні філії, а також між підрозділами, що займаються різними видами діяльності.

Підтипом субкультури є контркультура, члени якої не сприймають домінуючу культуру організації. Зазвичай, прихильники такої культури незадоволені стилем управління та розподіленням організаційних ресурсів в компанії. Але, оскільки такі працівники не хочуть, або не можуть поділитися своїм незадоволенням – в результаті формують контркультури, яким притаманні інші цінності та правила поведінки, відмінні від домінуючої культури бізнес-організації. Отже, можемо сказати, що структуру організаційної культури бізнес-організації складають домінуюча культура, що включає в себе субкультури та контркультура (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Структура організаційної культури бізнес-організації.

Джерело: створено автором на основі [10]

Розглянувши підтипи організаційної культури, можемо зауважити, що навіть у загальноприйнятій культурі бізнес-організації можуть існувати

підкультури, які не до кінця сприймають елементи домінуючої організаційної культури та створюють свої умовні правила для перебування у компанії.

Організаційна культура існує у всіх організаціях, але всередині кожної компанії вона особлива. Існує декілька типологій організаційної культури, які варто розглянути. Але у процесі діяльності ці типи не повністю відображаються у компаніях, адже кожне бізнес-середовище індивідуальне. Таким чином, бізнес-організація виділяє для себе певні ознаки з обраного типу та підлаштовує їх під власні процеси діяльності.

Однією з відомих типологій організаційної культури є типологія Дж. Манен і С. Барлі. Заснована вона була на основі критерії розподілу влади і ціннісних орієнтаціях особистості. Типологія виділяє чотири типи організаційної культури [1]:

1) культура влади – має жорстку ієрархічну структуру, у якій головне місце у такій організації займає лідер, його навички та здібності. Зазвичай, такі організації швидко реагують на зміни, швидко приймають та організовують рішення;

2) рольова культура – передбачає чітку бюрократичну структуру, що характеризується суворим розподілом ролей. Функціонує така культура на основі правил, стандартів та процедур. Рольовий тип організаційної культури вдале при стабільному середовищі;

3) культура завдання – орієнтована на спільну роботу: постановку, вирішення та реалізацію завдань. Такі організації відзначаються організованими, компетентними та професіональними працівниками;

4) культура особистості – об'єднує творчих людей, які прагнуть досягти особисті цілі. Базується на доступності до ресурсів та вмінні домовлятися.

В. Оучі також дослідив типи організаційних культур, і в результаті визначив три типи: ринкову, бюрократичну та кланову (рис. 1.2).

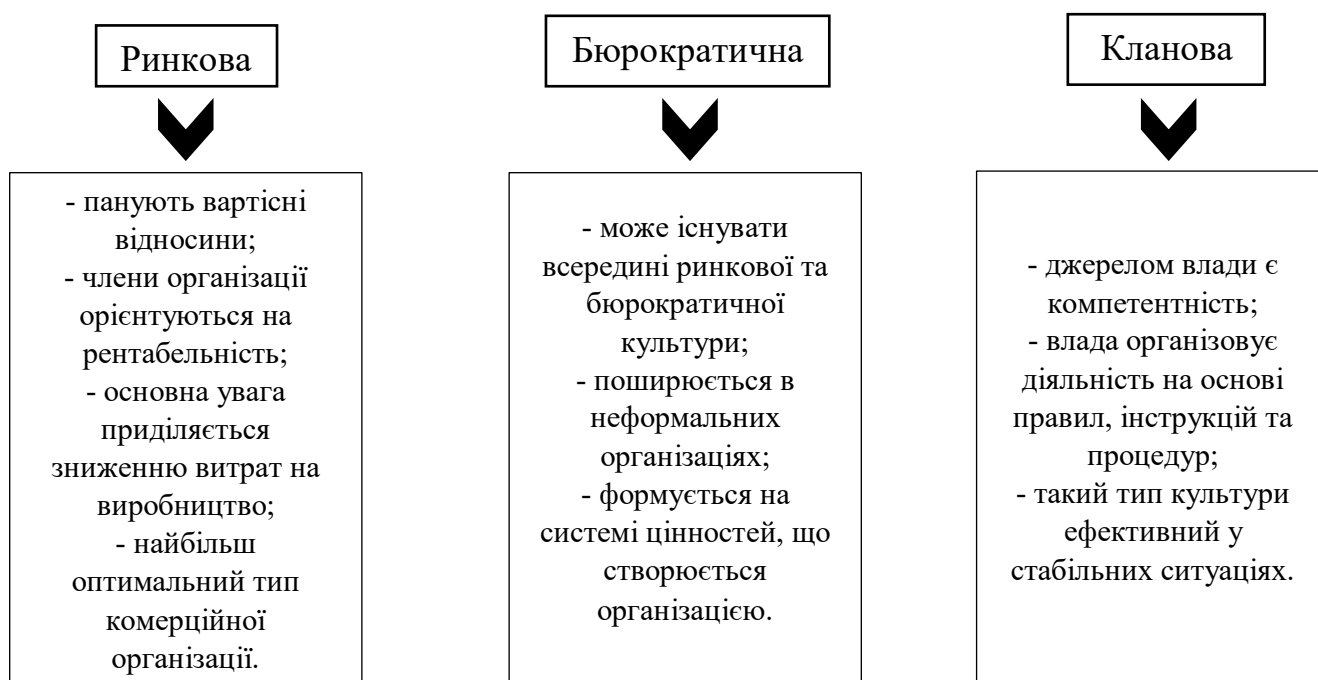


Рисунок 1.2 – Типи організаційних культур за В. Оучі та їх характеристика

Джерело: створено автором на основі [6]

Організаційна культура присутня у всіх сферах діяльності людини в компанії та за допомогою своїх функцій вона відіграє важливу роль в забезпеченні ефективного управління персоналом. У таблиці 1.4 висвітлено та охарактеризовано ключові функції організаційної культури.

Таблиця 1.4 – Функції організаційної культури та їх сутність

Функція	Сутність
Охоронна	Організаційна культура як бар'єр – вона нейтралізує та пригнічує дію зовнішніх чинників на організацію.
Інтегруюча	Завдяки системі цінностей, що прив'язує організаційна культура, кожен з її учасників краще розуміє цілі компанії, відчуває себе її частиною та відчуває свою відповідальність.
Регулююча	Організаційна культура задає однозначність і впорядкованість основних форм діяльності завдяки правилам роботи в організації.
Заміщення	Відбувається економія на управлінських витратах, завдяки розмежуванню інформації, що надходить.
Адаптивна	Організаційна культура спрощує процес соціалізації нових працівників в організації.
Освітня та розвиваюча	Розвиток та освіченість працівників організації завжди позитивно впливатимуть на економічний результат.
Управління якістю	Організаційна культура мотивує більш серйозне та уважне ставлення до роботи, а отже і якість товарів / послуг стає кращою. Якість роботи = Якість продукції
Орієнтуюча	Орієнтація та направлення робітників на правильний шлях задля отримання ефективного результату.

Продовження таблиці 1.4

Функція	Сутність
Мотиваційна	Стимулювання та створення необхідних умов для ефективної роботи та досягнення мети.
Формування іміджу організації	Формування образу організації для тих, хто її оточує.
Орієнтації на споживача	Відображення запитів та інтересів споживачів в організаційній культурі сприяє зміцненню відносин з покупцями або клієнтами.
Регулювання партнерських відносин	Організаційна культура формує взаємини з партнерами, які передбачають моральну відповідальність перед ними.
Пристосування економічної організації до потреб суспільства	Усуваються бар'єри, перешкоди, нейтралізуються дії, що пов'язані з порушенням або ігноруванням організацією суспільних правил.

Джерело: створено автором на основі [11, 12]

Отже, в цьому підрозділі було розглянуто головні запропоновані авторами поняття «організаційної культури», визначено елементи організаційної культури та їх безпосередній вплив на компанію в цілому. Також, були охарактеризовані такі поняття, як «субкультура» та «контркультура» в складі домінуючої організаційної культури. Виділено основні типи та види організаційної культури, а також висвітлено ряд її функцій.

1.2 Формування та розвиток організаційної культури

Організаційна культура формується відповідно місії компанії, її цінностей та напряму діяльності. Це доволі складний та затяжний процес, що відбувається під впливом ряду факторів. Від етапу формування організаційної культури в майбутньому буде залежати успішність компанії, її результативність, згуртованість та вмотивованість робітників компанії щодо спільної місії, а також стратегічний розвиток бізнес-організації.

Важливо зазначити, що на формування організаційної культури впливають фактори зовнішнього – державний устрій, економічна ситуація, національна

складним у реалізації. Оскільки, необхідно виявити самостійно сформовану організаційну культуру підприємства і порівняти її з баченням працівників місії та цінностей в майбутньому, а також визначити, яким шляхом прив'язати та укорінити зовсім нову організаційну культуру в компанії. Нова організаційна культура, скоріш за все, передбачатиме зовсім нові правила, поняття, норми та цінності, які важко буде прийняти абсолютно всім співробітникам. До речі, в таких випадках і можуть утворюватися субкультури та контркультури, які було вище згадано.

Загалом, можна виділити п'ять етапів формування організаційної культури в компанії [16]:

1. Визначення місії та цілей компанії, формування стратегії подальшого розвитку, встановлення загальних норм, що будуть відтворювати бажані цінності, норми поведінки та принципи.
2. Дослідження та діагностика самостійно сформованої організаційної культури; виявлення переваг та недоліків у самостійно сформованій організаційній культурі; оцінка ступеня відповідності самостійно сформованої організаційної культури щодо бажаного сценарію розвитку компанії загалом.
3. Розробка та впровадження заходів, що будуть спрямовані на формування та закріплення в компанії бажаних загальноприйнятих норм поведінки, цінностей, принципів тощо.
4. Розробка та впровадження заходів, що будуть викорінювати негативні цінності та якості в організаційній культурі компанії, і відповідно у її співробітників.
5. Оцінювання та відстеження динаміки реалізованих попередніх етапів, внесення при потребі змін у етапи формування організаційної культури.

Формування організаційної культури не може відбуватися просто так, без певних правил та методів. Саме тому, для формування організаційної культури частіше всього використовуються такі методи [17]:

- Інструменти впливу на існуючих співробітників: спільні корпоративні заходи, корпоративне навчання, позаробочі заходи.

- Інструменти впливу на нових співробітників: лекційне ознайомлення з компанією загалом, її цінностями та місією.

- Дії та рішення керівників, що повністю відображають політику бізнес-організації.

- Поведінка вищих керівників, менеджерів та працівників як приклад.

Дотримуючись етапів формування організаційної культури, використовуючи при цьому основні методи, можна отримати здорову та сформовану організаційну культуру, яка забезпечить перебування співробітників у комфортних умовах та результативно працювати на благо бізнес-організації.

Ознаками здорової та сформованої організаційної культури бізнес-організації можна вважати [18]:

- Умовно ідеальний стан компанії. Мова йде про стан бізнес-організації як такої загалом. І цей «ідеальний» стан поділяють всі учасники процесу – керівники, менеджери, співробітники. Тобто, по суті, це вершина «ідеалу», до якої прагнуть дійти всі учасники процесу.

- Цілі або місія компанії. Це чітко сформовані довгострокові цілі бізнес-організації, що відповідають її орієнтовним результатам.

- Цінності компанії. Чітко визначені, окреслені та прийняті всіма співробітниками бізнес-організації. Це ті речі, поняття, ознаки, які несуть тільки позитив та результативність для компанії.

- Знання. Необхідний ресурс для досягнення визначених довгострокових цілей та отримання очікуваного результату від них. Це один з ключових ресурсів компанії, без якого діяльність неможлива.

- Клімат всередині компанії. Атмосфера та відносини між колегами всіх рівнів, які або мотивують до праці, або демотивують та пригнічують бажання працювати.

- Управлінські процедури. Ознака стосується правильності управлінської техніки, що застосовують у бізнес-організації. Мова йдеться про управління персоналом загалом, про планування і системи мотивації працівників.

Якщо розглядати процес підтримки та удосконалення організаційної, то перш за все необхідно продовжувати розвивати внутрішній механізм розвитку людського капіталу. Такий механізм розвитку включає в себе підбір правильного персоналу, його постійний розвиток та навчання, ефективна мотивація.

Варто розглянути складові внутрішнього механізму розвитку людського капіталу по порядку.

Чому ж все таки підбір персоналу це так важливо? І мова йде не про супер фахівця, що має високий рівень кваліфікації, досвід роботи у десятках років та купу сертифікатів до прикладу. Звісно ж, кваліфікаційний рівень безумовно відіграє важливу роль у виборі працівника, але людину можна навчити, якщо та має бажання. При підборі персоналу варто перш за все враховувати загальний рівень культури та освіченості людини. Саме ці людські риси можуть забезпечити дійсно гарний результат роботи, в поєднанні з вмотивованістю, завзятістю та розумінням сутності бізнес-організації.

Розвиток та навчання персоналу є надважливою складовою внутрішнього механізму розвитку людського капіталу. Все тому, що люди – це теж ресурс, який потребує розумових вкладів. Якщо підприємство бажає розвиватися та бути гнучким в його ринкових умовах, то воно зобов'язане розвивати та навчати своїх працівників. Це навчання стосується не тільки кваліфікаційних навичок, що необхідні для виконання своїх обов'язків. Навчання також спрямоване на поліпшення комунікативних навичок, взаємодії між колегами в компанії, а також на інформування щодо системи функціонування бізнес-організації загалом.

Мотивація – це сукупність рушійних ознак, що спонукають до дії та бажання отримати позитивний результат. Відомо, що системи мотивації можуть бути як внутрішні, так і зовнішні. В даному випадку, зі сторони розвитку внутрішнього механізму розвитку людського капіталу – це мотивація зовнішня. Вона просто необхідна для працівників будь-якої організації. Але і варто правильно підбирати мотиви, що будуть спонукати до результативної праці або ж розвитку, наприклад. Оскільки, для кожної людини внутрішні мотиви є

індивідуальними, і їх підтримка теж повинна бути підібрана індивідуально до бажань та потреб працівника.

Проаналізувавши складові внутрішнього механізму розвитку людського капіталу, ми можемо сформулювати висновок, що три основні складові: підбір персоналу, його навчання та мотивація – це основа для вдалої роботи працівників, орієнтована на результат.

Як вже було зазначено вище, організаційна культура може мати позитивний або негативний вплив на результативність організації. В умовах позитивно сформованої організаційної культури, працівник [3]:

- сприймає себе як суб'єкт, професійно-трудова діяльність якого впливає на загальну результативність діяльності організації і визначає стратегію її розвитку;
- усвідомлює особисту відповідальність за загальний продукт спільної діяльності організації;
- орієнтується на пошук, розробку, вибір і втілення найбільш оптимальних способів здійснення своєї діяльності;
- пов'язує свою професійно-трудова діяльність із саморозвитком;
- усвідомлює взаємне доповнення особистісних і колективних критеріїв своєї діяльності.

Робоча атмосфера, комунікація між співробітниками та з керівником, відчуття особистої цінності для компанії, а також власне розуміння важливості дотримання засад організаційної культури забезпечують позитивні результати діяльності бізнес-організації. Налагоджена взаємодія між організаційною культурою та іншими елементами системи управління можуть допомогти створити сприятливе середовище задля досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, формування організаційної культури це надзвичайно важкий, доволі тривалий, але при цьому дійсно важливий процес, що має торкнутися кожної компанії, яка її ще не має. Формування організаційної культури можна порівняти з процесом впровадження абсолютно нових технологій, механізмів чи процедур в бізнес-організацію. Але, якщо правильно сформулювати організаційну культуру,

відповідно до виду діяльності підприємства, його очікувань і вимог, то в результаті можна отримати не тільки вмотивований та продуктивний персонал, а й чудові результати компанії, її розвиток в усіх внутрішніх напрямках.

1.3 Взаємозв'язок організаційної культури з іншими елементами системи управління бізнес-організацією

Організаційна культура, по суті, абстрактне поняття, яке просто оточує робоче середовище, але при цьому має дуже великий вплив на ефективність та результати діяльності. Вона формує ставлення працівників до компанії та виконання своїх обов'язків. Організаційну культуру можна розглядати як інструмент, що при правильному застосуванні буде орієнтувати працівників на ефективну працю. Фахівці вважають, що організаційна культура допомагає подолати кризові явища на підприємствах. Сильний командний дух, єдність та відданість спільній меті надважливі у скрутні для бізнес-організації часи.

Очевидно, що організаційна культура тісно пов'язана з іншими елементами внутрішньої структури бізнес-організації. Більше того, деякі елементи повністю залежать від ступеня розвитку організаційної культури. Такий взаємозв'язок пояснюється тим, що організаційна культура відображає саму суть компанії, і все, що з цим пов'язано.

Для того, щоб зрозуміти зв'язок організаційної культури з іншими елементами системи управління бізнес-організації, пропонуємо безпосередньо розглянути складові системи управління на рисунку 1.5. З рисунку, на якому бачимо з яких елементів складається система управління і як це можна пов'язати з організаційною культурою. Підсистеми системи управління бізнес-організацією включають в себе ті ж елементи, що і організаційна культура. А саме цілі, завдання, правила і принципи, методи та функції управління, комунікації. Це основа, що складає саму компанію, і без якої її існування було б неможливе.



Рисунок 1.5 – Елементи системи управління бізнес-організації.

Джерело: [19]

Організаційна культура бізнес-організації має прямий вплив на управління персоналом, тому що саме працівники – це носії внутрішньої культури компанії. Почувши декілька слів від працівника певної компанії, можна одразу сформулювати в думках кілька образів: який керівник цієї компанії, які співробітники, та яка атмосфера між колегами. Навіть розповідь про одну ситуацію з місця роботи дає зрозуміти, чи присутнє взагалі у цієї компанії поняття «організаційна культура» – настільки сильний вплив цього феноменологічного явища.

В будь-якій бізнес-організації прикладом для наслідування зазвичай є менеджери вищого рівня та керівники. Тобто, їх поведінка, спосіб спілкування,

наявність поваги, надання важливості для працівників та допомога прямо відображаються на всій компанії. Це відбувається саме через наслідування працівниками нижчої ланки вищих менеджерів. Так само величезну роль відіграє розуміння персоналом заданої мети керівництвом та створеної ними організаційної культури. Оскільки система управління бізнес-організацією ґрунтується саме на заданій меті та сформованих цілях

Функції та завдання організаційної культури тісно пов'язані з функціями та завданнями системи управління бізнес-організацією. Саме тому, ці два елементи дуже взаємопов'язані між собою та взаємозалежні. [16, ст. 8]

Отже, можемо сказати, що організаційна культура є вагомим елементом системи управління, і взаємопов'язана з усіма іншими елементами управління бізнес-організацією. Для вдалої системи управління варто розвивати та підтримувати організаційну культуру в бізнес-організації. Тому що, тільки при активній співпраці елементів системи управління та вдало сформованої організаційної культури, можна отримати позитивні результати бізнес-організації у довгостроковій перспективі.

1.4 Методичні підходи до ідентифікації типу організаційної культури та оцінювання ступеня її здоров'я

Організаційна культура формується в процесі роботи бізнес-організацій та постійно еволюціонує разом з розвитком працівників. Міжнародна економіка та ринки також не стоять на місці, а постійно вводять інновації. Саме в період активного розвитку міжнародного ринку, компанії необхідно зберегти свій конкурентний рівень за допомогою аналізу організаційної культури та діагностики її ефективності [20].

Оскільки поняття «організаційна культура» дуже багатогранне та складне, то й загальноприйнятого методу її оцінювання досі не існує. Зазвичай, комплексну діагностику складає алгоритм [21]:

- аналіз стану та тенденцій розвитку економічного становища;
- визначення та постановка проблем;
- дослідження проблем, причин їх виникнення, характеру, факторів;
- висування ймовірних способів розв’язання проблем;
- перевірка способів, проведення експериментів;
- аналіз та висування результатів експериментів;
- розробка механізмів реалізації заходів, проведення яких сприяє розв’язанню проблем.

Один з найвідоміших методів оцінювання організаційної культури є методика OCAI (Organizational Culture Analyze Instrument) К. Камерона та Р. Куїна [8]. Це рамкова конструкція конкуруючих цінностей, яка ґрунтується на двох вимірах (рис. 2.1).

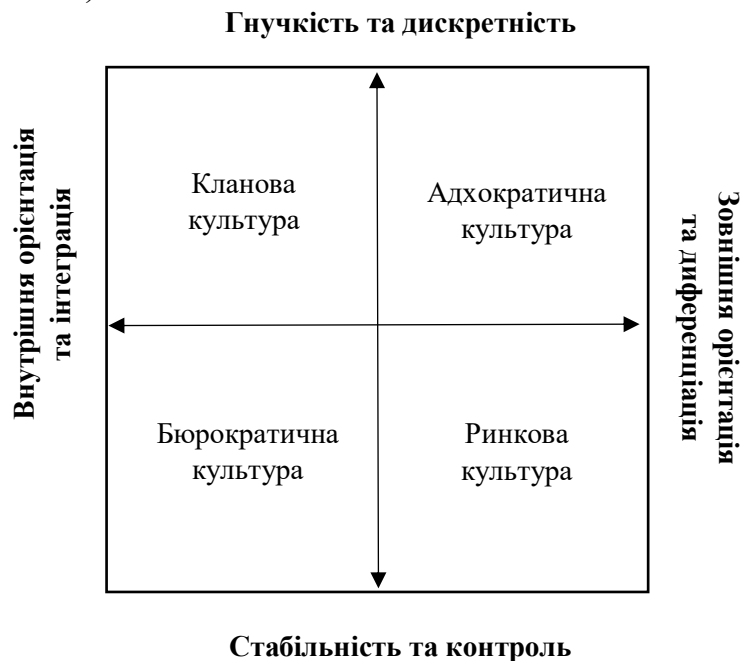


Рисунок 2.1 – Типологія організаційних культур в рамковій конструкції конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїна [8].

Перший вимір – вертикальний: критерії «гнучкість та дискретність», «стабільність та контроль». А другий вимір – горизонтальний: критерії «внутрішня орієнтація та інтеграція», «зовнішня орієнтація та диференціація». Всередині двох вимірів знаходяться чотири базові типи культури – індикатори, за якими формується думка про організацію.

Для кланової культури найбільш значущими індикаторами ефективної організаційної культури є згуртованість колективу, високий рівень моралі, задоволеність працівників робочими умовами та розвиток людського ресурсу. Головна ідея цього типу культури полягає у ефективній організаційній культурі, яка впливає з рівня задоволеності працівників бізнес-організації.

Рентабельність, своєчасність, плавне функціонування та передбачуваність – це індикатори бюрократичного типу організаційної культури. Головна ідея культури полягає в думці, що контроль сприяє рентабельності.

Адхократична культура вирізняється творчими індикаторами: новаторство, нова продукція, креативне вирішення проблем, ланцюг «нова ідея → новий ринок → нові споживачі → нові можливості». Така культура зводить формальності на мінімум, проявляє компетентність у повному обсязі та характеризується індивідуальним підходом до людей.

Бізнес-організації з ринковою культурою орієнтуються на результат. Головними індикаторами є досягнення цілей, високий рівень конкретності, збільшення ринкової частки та репутація компанії.

Вищезазначені типи організаційних культур та їх індикатори покладені в основу методики ОСАІ К. Камерона та Р. Куїна. Інструментарієм методики є аналіз, що включає шість основних напрямів:

1. Найважливіші характеристики організації – що являє собою компанія загалом.
2. Загальний стиль лідерства, який впливає на всю компанію.
3. Стиль управління працівниками, характеристика відношення до працівників та опис умов праці.

4. Спільна мета організації – процеси, що поєднують працівників організації.

5. Ключові цілі, які визначають успішні напрями стратегії організації.

6. Критерії успіху, які зазначають способи досягнення успіхів.

Кожен з напрямів має по чотири твердження, які характерні для кланової (А), адхократичної (В), ринкової (С) та бюрократичної культур (D). Оцінюється кожне твердження від 0 до 100 балів, потім вираховується середнє значення. Результати оформлюється у вигляді семи графіків: шість основних напрямів та сьомий узагальнений. Анкетування та аналіз результатів слід проводити серед усіх працівників для отримання спільної думки щодо кожного напрямку.

Дана методика дозволяє порівняти результати декількох організацій, дає конкретні висновки, формує уявлення про типи організаційних культур конкретних бізнес-організацій. З її допомогою можливо оцінити як теперішній, так і бажаний тип організаційної культури.

Рисунок 2.2. демонструє, що уявній організації притаманний тип культури В (адхократична). Тобто, це динамічна та творча компанія, яка характеризується відважними, ініціативними, вільними та ризикованими працівниками. Аналогічно можна визначити інші типи культури та проаналізувати їх.

Для порівняння розглянемо метод оцінювання організаційної культури, що був запропонований Т. Ділом та А. Кеннеді. Автори виділили два фактори зовнішнього середовища, що впливають на організаційну культуру компанії:

1) ступінь ризику основних видів діяльності компанії;

2) швидкість зворотного зв'язку. Вони вважали, що ризик, пов'язаний з прийняттям невірних стратегічних рішень та час, протягом якого з'ясовується, що рішення виявилися невірними, впливають на формування культурного клімату в організації і, відповідно, на ставлення працівників до керівництва компанії.

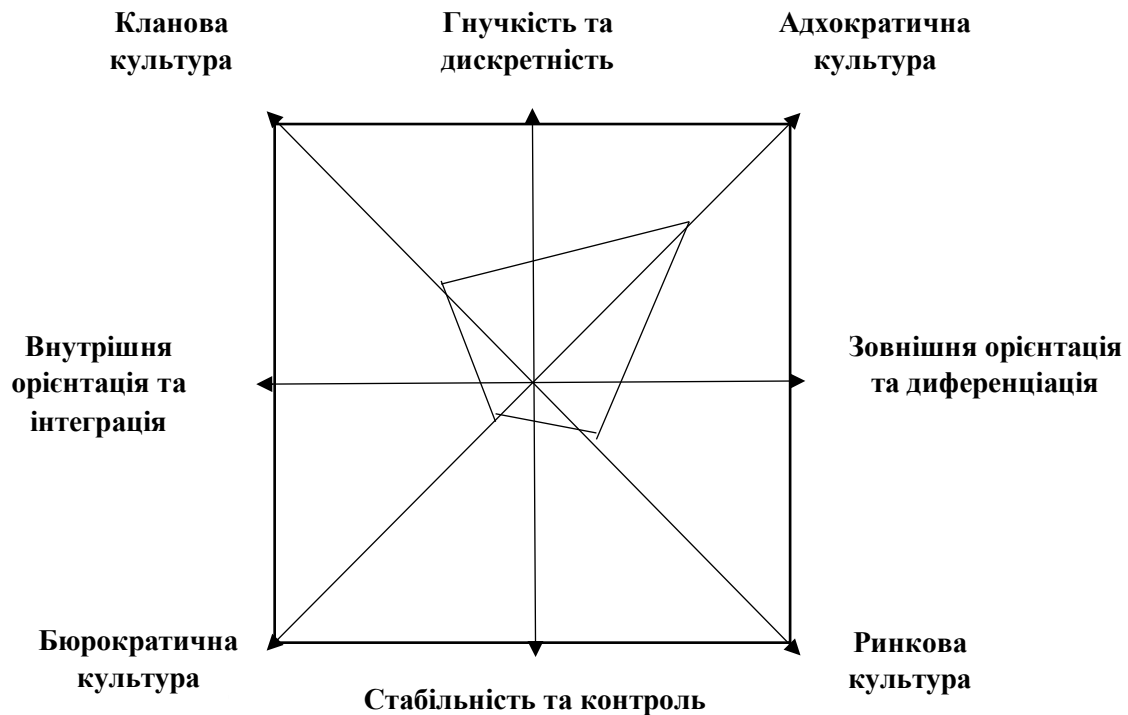


Рисунок 2.2 – Умовний приклад графіку організаційної культури за напрямом «найважливіші характеристики організації»

Джерело: створено автором на основі [8]

Проаналізувавши поєднання двох факторів, Т. Діл та А. Кеннеді виділили чотири типи організаційних культур та сформуvalи відповідну таблицю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Типологія організаційних культур Т. Діла і А. Кеннеді [22]

Ризик	Зворотній зв'язок	
	Швидкий	Повільний
Високий	Культура «мачо»	Культура «інвестицій»
Низький	Культура «сумлінної праці»	Культура «процесу»

Культура «мачо» охоплює організації, де працюють ризиковані індивідуалісти, що не люблять довго чекати зворотної реакції, а хочуть одразу почути відгук на вжиті ними дії. Характерне кредо для таких компаній – «все, або нічого». Працівники поодинокі та швидко виконують свою роботу. У подібних компаніях спостерігається висока плинність кадрів, що перешкоджає створенню цілісної та сталої організаційної культури. Прикладом такого типу є рекламні, телевізійні та спортивні компанії.

Співробітники культури «сумлінної праці» не люблять ризикувати та зазвичай досягають позитивних результатів за допомогою спільної мети та командної роботи. Вони енергійні та позитивно налаштовані на майбутнє. Типовим прикладом організацій, що використовують таку культуру є підприємства з нерухомості, з продажу автомобілів, великі підприємства.

Компанії з культурою «інвестицій» часто працюють в умовах високого ризику та не одразу бачать позитивні результати від дій. Організаціям з цим типом культури притаманна налаштованість на довготривалу співпрацю, віра в дієвість планування, технічна підготовка та обережність на всіх етапах прийняття рішень. Даний тип організаційної культури характерний для наукомістких і капіталомістких організацій, таких як нафтові та газові компанії, архітектурні інститути, фармацевтичні фірми, військові установи.

Організації з типом культури «процесу» не ризикують та довго отримують зворотній зв'язок від ринку. Ніякі угоди не роблять великий вплив на результати компанії, і загалом немає розуміння чи правильно було прийняте певне рішення. А оскільки немає чіткого роз'яснення результату, то і розуміння у робітників чи правильно вони виконують свою роботу теж немає. Прикладом такого типу культури можна назвати банки та страхові компанії, фінансові та державні установи.

Для визначення типу організаційної культури методом Т. Діла і А. Кеннеді достатньо проаналізувати відповіді на невелику кількість питань:

- Культура «мачо»
 1. Чи достатньо висока ступінь індивідуалізму працівників компанії?
 2. Чи спостерігається згуртованість колективу в існуючій організаційній культурі?
 3. Чи важлива згуртованість колективу для досягнення успіху компанії?
 4. Чи є можливість (і необхідність) утворити команду співробітників, не відмовляючись від індивідуальної роботи?
- Культура «сумлінної праці»

1. Чи існує впевненість у тому, що співробітники не прикриваються участю в командній роботі, пояснюючи це невдачами своєї індивідуальної праці?

2. Чи підтримує існуюча в організації система мотивації командну роботу і конкуренцію між співробітниками?

- Культура «інвестицій»

1. Компанія досить швидко реагує на зміни в навколишньому середовищі?

2. Переважають працівники, що орієнтовані на довгострокові чи короткострокові результати своєї діяльності?

- Культура «процесу»

1. Чи не занурені співробітники у роботу з документами до такої міри, що процеси здійснюються надто повільно?

2. Чи існує можливість оцінити, наскільки добре виконана робота?

Отже, проаналізувавши відповіді на ці питання, можна визначити до якого типу організаційної культури належить підприємство. Зрозуміло, що такий метод є доволі описовим, і жодна організаційна культура компанії повністю не відповідає опису авторів, тому що формується вона під впливом низки особливих чинників.

Ще однією методикою, завдяки якій досліджуються судження та позиції співробітників про те, що необхідно робити для підвищення ефективності діяльності підприємства. Це методика ОСІ (Organizational culture inventory) Р. Кука і Дж. Лафферті, яка наразі є найбільш дослідженою та широко використовуваною у світі. Дана методика вимірює групи вірувань, поведінкових цінностей і очікувань, які можуть впливати на думки та поведінку членів організації, їх мотивацію, продуктивність, задоволеність роботою та схильність до стресів [23, ст. 30].

Результати проведеного дослідження подаються у вигляді профілю на колі, сектори якого складають стилі організаційної культури: гуманістично-спрямований, афіліативний, затверджений, традиційний, залежний, ухильний, опозиційний, владний, конкуруючий, вимогливий, успішний, самоактуалізаційний. На думку Р. Кука і Дж. Лафферті зазначені стилі відповідають трьом видам організаційної культури:

- 1) конструктивна – прагнення людей взаємодіяти один з одним і пошук шляхів досягнення компромісу у проблемних питаннях;
- 2) пасивно-захисна – члени організації діють обережно та з обачністю, не порушуючи свою безпеку;
- 3) агресивно-захисна – люди активно протидіють, захищаючи свій статус і безпеку.

Рисунок 2.3 демонструє діаграму, яка є прикладом конструктивного типу організаційної культури за методикою ОСІ.

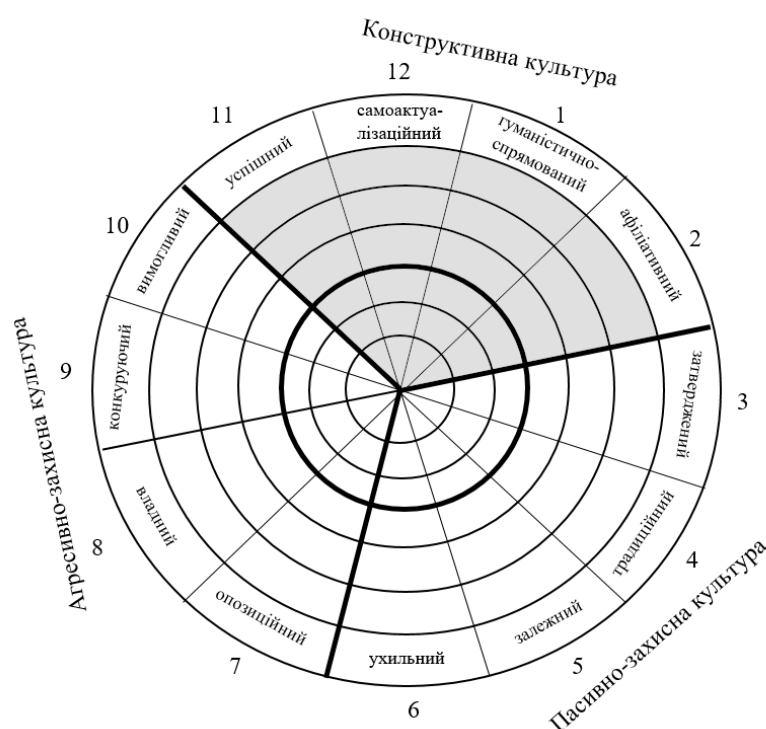


Рисунок 2.3 - Умовний приклад конструктивного типу організаційної культури за методикою ОСІ.

Джерело: [24]

Аналізуючи результати оцінки за методом ОСІ (Рис. 2.3), можна зробити такі висновки щодо очікуваного типу організаційної культури:

- Сектор успішності (11) – учасники будуть ставити складні, але досяжні цілі та завдання, розроблятимуть плани їх виконання та намагатися реалізувати.
- Сектор самоактуалізації (12) – учасники отримають задоволення від своєї роботи, будуть мати бажання розвиватися і братися за нові та цікаві завдання.

- Сектор гуманістично-спрямований (1) – від учасників очікується підтримка, конструктивність та чесність для взаємного позитивного впливу.
- Сектор афіліативний (2) – від учасників очікується доброзичливість, готовність до співпраці та чуйність, щоб вся група була задоволена.

Отже, така кількісна методика чітко відображає теперішній або бажаний напрямок організаційної культури, її вплив на ефективність. Також, вона допомагає виявити негативні сторони теперішньої стратегії управління та мотивації персоналу. Загалом, всі методики відносно робочі, і ще існує багато методів, щоб оцінити та проаналізувати організаційну культуру компаній. Але все таки, питання діагностики та оцінки організаційної культури підприємств є недостатньо розвинутим та адаптованими до сьогоденних ринкових умов. Необхідно продовжувати досліджувати, аналізувати та впроваджувати методи оцінки організаційної культури.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «КБ ПРИВАТБАНК»

АТ «КБ ПРИВАТБАНК» – це найбільший банк України, що розпочав свою історію ще 19 березня 1992 року, коли його було вперше зареєстровано.

Активний розвиток Банку припадає на 1993 рік, а вже у 1994 році його було підключено до міжнародної банківської системи SWIFT. У 1996 році ПриватБанк першим розпочав масову емісію пластикових карток. Запуск першого у світі SMS-банкінгу відбувся у 1999 році, а вже у 2001 році з'явилась система електронного банкінгу. У 2004 році ПриватБанк почав здійснювати міжнародні грошові перекази в Україну. А у 2010 році з'явилися мобільні термінали-зчитувачі. Безконтактна система PayPass була запроваджена у 2011 році. Термінали самообслуговування були відкриті у 2013 році, а в наступному вже можна було розраховуватися безконтактно телефоном. Націоналізація Банку відбулась у 2016 році. Безконтактна оплата за допомогою Google Pay з'явилась у 2017-му, і вже у 2018-му з'явився Apple Pay. Запуск додатку для прийому безконтактної оплати «Термінал» відбувся у 2021 році, а вже у 2023 цей додаток став заміною звичайного касового апарату.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» й надалі розвивається, активно впроваджуючи у свою діяльність цифрові можливості, гнучко підлаштовуючи під вимоги та можливості ринку.

Головна мета існування компанії – це підтримання економічно сильної країни, шляхом надання банківських послуг, робочих місць та кредитування. Серед послуг, що надає АТ «КБ ПРИВАТБАНК», можна виділити наступні [25]:

- Депозити;
- Кредити;

- Грошові перекази та платежі;
- Офлайн та онлайн канали обслуговування;
- Картки;
- Еквайринг;
- Обслуговування юридичних осіб;
- Інкасація.

У таблиці 2.1 представимо загальні відомості про АТ «КБ ПРИВАТБАНК».

Таблиця 2.1 – Загальні відомості АТ «КБ ПРИВАТБАНК»

Повна назва	Акціонерне товариство Комерційний Банк «ПРИВАТБАНК»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Тип акціонерного товариства	Приватне
Код ЄРДПОУ	14360570
Дата реєстрації	19.03.1992 р
Розмір статутного капіталу	206 059 743 960 гривень
Види діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва 64.92 Інші види кредитування 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення) 66.11 Управління фінансовими ринками 66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення
Юридична адреса	Україна, 01001, м. Київ, вул. Грушевського, 1д
Контактна інформація	3700, +38 073 716 11 31 https://privatbank.ua/

Джерело: створено автором на основі [26]

Цілями діяльності Банку є ведення банківської діяльності, що спрямована на отримання прибутку для власного розвитку та в інтересах власника. Предмет діяльності Банку у свою чергу – це надання банківських та інших фінансових послуг, а також проведення інших дій, що дозволені законодавством [26].

Серед стратегічних цілей Приват Банку, можна виділити наступні [27]:

- 1) надання сучасних послуг для широкої клієнтської бази;
- 2) збільшення частки ринку, завдяки доступним фізичним та цифровим каналам обслуговування;

3) роздільний підхід для більшості клієнтів та модель обслуговування персональними менеджерами.

Обравши свій спосіб обслуговування клієнтів, АТ «КБ ПРИВАТБАНК» щоденно працює, надаючи послуги в онлайн та офлайн форматах. По всій країні працює близько тисячі відділень та близько десяти тисяч терміналів самообслуговування. Таким чином, Банк орієнтується на зручні для споживачів способи обслуговування. Також, Банк постійно є доволі гнучким до потреб ринку, тому своєчасно вводить необхідні інновації та задовольняє вимоги клієнтів.

Організаційна структура досліджуваної організації АТ «КБ ПРИВАТБАНК» зображена у Додатку А.

З Додатку А можемо побачити, що організаційна структура АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є дуже розгалуженою та комбінованою за видом.

Акціонер Банку є Вищим органом, який в свою чергу не бере участі в поточному управлінні. В його обов'язки входить вирішення питань з наступних напрямів:

- 1) визначення стратегічних напрямків діяльності;
- 2) схвалення стратегій розвитку;
- 3) внесення змін до Статуту;
- 4) збільшення або зменшення Статутного капіталу;
- 5) покриття збитків та розподіл прибутку;
- 6) реорганізація Банку;
- 7) ліквідація Банку.

Головним органом правління є Наглядова рада, яка несе відповідальність за стратегічне управління Банком. Головні компетенції Наглядової ради включають в себе:

- загальні питання щодо діяльності Банку: стратегії, контроль за реалізацією стратегічних напрямів, бізнес-план, принципи та кодекси управління;
- питання щодо фінансової діяльності Банку: бюджет, звіт, річний план, кредитна політика, цінні папери, збитки та прибутки тощо;

- кадрові питання: призначення та звільнення членів голови правління, трудові договори тощо;
- питання організаційної структури: положення про правління, визначення організаційної структури Банку, затвердження внутрішніх положень тощо;
- питання щодо системи внутрішнього контролю, управління ризиками, фінансового моніторингу;
- інші питання.

Наглядова рада також може утворювати інші комітети – комітет з ризику, комітет з управління, комітет з питань корпоративного управління, винагород та призначень, комітет з трансформацій, кожен з яких виконує свої обов’язки та інформує про результати.

Комітет Правління займається усіма питаннями, що стосуються управління поточною діяльністю Банку і включає у свій склад багато різних Комітетів. Очолює цей комітет Голова правління, в обов’язки якого входять:

- організація всього правління;
- організація засідань та формування протоколів засідань;
- виконання юридично значущих дій;
- розподіл обов’язків;
- найм та звільнення працівників;
- видання наказів, розпоряджень та вказівок;
- підписання договорів, позовів та скарг;
- прийняття рішень про діяльність окремих підрозділів Банку;
- інші дій, що необхідні для поточної діяльності Банку.

Така організаційна структура Банку є дуже вдалою, оскільки має велику кількість підрозділів, які займаються виключно своїми обов’язками. Подібне чітке розгалуження дозволяє дуже якісно відслідковувати якість виконання роботи, динаміку й результативність окремих підрозділів та їх працівників. Також, завдяки такому виду організаційної структури доволі легко вводити зміни при потребі у

процес роботи, проводити локальне навчання, діагностувати проблеми та порушення.

Для успішного місця в рейтингу відповідного ринку необхідною умовою є стійке фінансове положення. Тим паче, ПриватБанк рахується частиною критичною інфраструктури України, оскільки він є доволі динамічним кредитором та одним з найбільших платників податків та дивідендів до українського бюджету.

Варто проаналізувати динаміку основних економічних показників підприємства, аби оцінити успішність діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка економічних показників АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у період 2021 – 2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, %		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 від 2021	2023 від 2022	2022 від 2021	2023 від 2022
Чистий процентний дохід, млн грн.	28 461	24 522	55 034	-3 939	30 512	-14,142	124,43
Чистий прибуток, млн грн.	35 050	30 198	37 765	-4 852	7 567	-13,84	25,058
Вартість фінансових активів, млн грн.	97 212	178 535	235 749	81 323	57 214	83,656	32,046
Загальна сума активів, млн грн.	401 296	540 596	680 008	139 300	139 412	34,713	25,789

Джерело: складено за матеріалами підприємства

З таблиці 2.2 бачимо, що чистий процентний дохід трохи зменшився у період 2021-2022 років, і одразу збільшився вдвічі у 2023 році. Така ж ситуація і з чистим прибутком, який трохи зменшив свої обсяги у 2022 році, порівняно з 2021 роком, а вже у 2023 році збільшився. Тим часом вартість фінансових активів стабільно зростала протягом всього періоду з 2021 року по 2023 рік. Загальна сума активів підтримала подібну тенденцію та стабільно підтримувала динаміку зростання. Результати аналізу дозволяють нам зрозуміти, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» попри воєнні дії та складну економіко-політичну ситуацію в

країни продовжує тенденцію сталого довготривалого розвитку, працюючи при цьому на благо країни. Такі фінансові досягнення демонструють також вплив ефективного управління, гнучкості та повного порядку у внутрішньому середовищі бізнес-організації.

Найважливішим ресурсом будь-якої компанії є її персонал. Тільки ефективна та продуктивна діяльність персоналу може забезпечити досягнення гарного результату та цілей. Для того, щоб завдання виконувались якісно та згідно дедлайнів – необхідна достатня кількість персоналу.

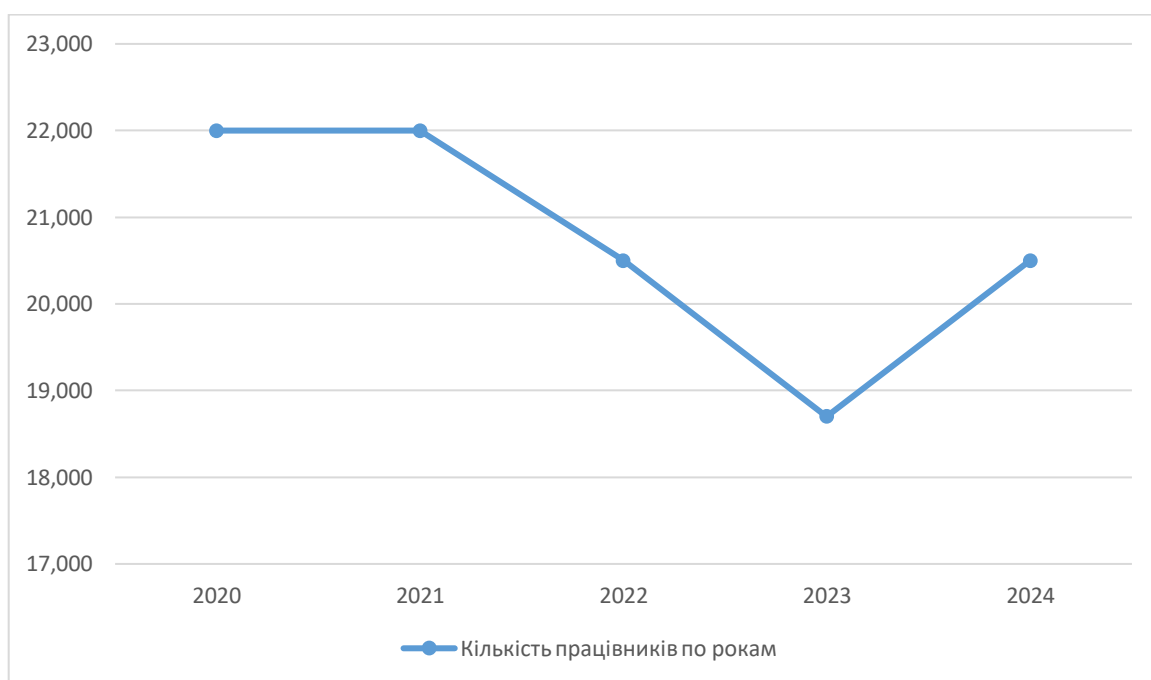


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості працівників АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у період 2020-2024 рр.

Джерело: створено автором на основі матеріалів підприємства

З вищенаведеного графіку можемо проаналізувати, що наразі кількість працівників в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» налічує 20, 5 тисяч осіб. Загалом, динаміка показує, що кількість працівників щорічно майже однакова. Велике скорочення працівників відбулось у період з 2021 року по 2023 рік. Скоріше всього, спочатку це було пов'язано з пандемією, що спричинив вірус COVID-19, а вже потім воєнні дії. Але, ці складні події не заважали Банку врегулювати питання забезпечення

трудовим ресурсом, тому вже на початку 2024 року вже можна помітити покращення ситуації.

Якщо аналізувати статеві-вікові структури Банку, то середній вік працівників становить 33, 9 років, а частка жінок у структурі становить 64,3 %, чоловіком відповідно – 36,7%. Не є високим показник плинності кадрів – 1,8-2,3%, оскільки дійсно кваліфіковані спеціалісти залишаються на посадах, завдяки різних видів заохочень. Плинність кадрів більшою мірою стосується молодих спеціалістів, які тільки освоюються на новому місці, впливаються в бізнес-процеси, тому мають маленьку заробітну плату. Також, Банк можна вважати соціально-відповідальним, тому що приймає на роботу осіб з інвалідністю, що складає 4% від загальної кількості співробітників. Співробітники Банку отримують зарплату в середньому на 10% більшу, ніж їхні колеги в інших банках.

Незважаючи на військові дії, ПриватБанк є найбільшим роботодавцем, в тому числі для студентів. Щомісячно Банку приймає на роботу в середньому 165 нових кандидатів, а також займається їх навчанням та адаптацією. Таке регулярне поповнення кадрів Банку вдається завдяки залученню студентів в межах програми «Онлайн-практика».

На сьогодні, ПриватБанк активно розвиває свою діяльність, орієнтуючись на потреби клієнтів. Банк щоденно покращує якість надання послуг, свої продукти та сервіси, аби задовільнити найвибагливіші потреби споживачів. ПриватБанк має понад 19 мільйонів активних клієнтів, що свідчить про довіру з боку споживачів та надійність з боку Банку. Банку вдалось адаптуватись під складні економіко-політичні умови, що склалися з початку 2022 року, та вдається зараз активно впроваджувати нові тенденції та інновації у свою діяльність. Подібні дії свідчать про сміливі рішення, а також про вміння управляти ризиками.

2.2 Аналіз наявного типу організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Організаційна культура – це певний загальний метод нематеріальної мотивації, що забезпечує досягнення позитивних фінансових результатів та довгострокового розвитку будь-якої бізнес-організації. Саме такий метод мотивації дуже важливо підтримувати та розвивати, оскільки він має величезний вплив на персонал. До того ж, організаційна культура є вирішальним фактором успіху не тільки персоналу окремо, а й всієї компанії загалом. Все тому, що цінності відображаються у таких показниках, як: результативність, ефективність, гнучкість, якість надання послуг, відношення до персоналу тощо [29].

Пропонуємо розглянути організаційну культуру для початку через стратегію АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Організаційна культура та стратегія дуже взаємопов'язані, оскільки культура формує середовище та атмосферу, певні правила та вимоги, що дозволяють виконувати поставлену стратегію.

Основними стратегічними цілями Банку є: створення операційно сильної та конкурентоспроможної організації, забезпечення фінансової стабільності та перетворення Банку на привабливу інвестиційну можливість. Безумовно, умовою виконання вищезгаданих стратегічних цілей є правильно сформована організаційна культура.

Задля дотримання та розвитку організаційної культури, визначення етики та загальних правил у команді, а також дотримання поваги один до одного, поваги працівників до клієнтів, керівників та свого робочого місця, у Банку діє Кодекс поведінки (етики), згідно з яким, Банк [30]:

- Цінує своїх працівників, створює для них умови, за яких кожен має можливість реалізувати свій професійний потенціал.
- Активно та своєчасно залучає до своєї команди нових працівників, не забуваючи відзначати кращих, незалежно від віку, статі, віросповідання, переконань або національності. Кожен отримує свою винагороду, згідно заслуг.

- Поважає кожную особистість та її гідність, а також вірить в значимість атмосфери довіри і співробітництва у колективі.
- Створює найкращі умови для праці, включаючи можливість відкритого і своєчасного спілкування, здорового робочого клімату, дотримання техніки безпеки, надає можливість для індивідуального зростання і самоствердження працівників.
- Зацікавлений в належному дотриманні трудового законодавства, проявляючи повагу до кожного працівника як вільної особи насамперед.

З наявного Кодексу поведінки (етики), можемо сказати, що Банк піклується про своїх співробітників, їх психологічно-моральний стан та комфорт. До того ж, Банк не порушує власні кордони своїх працівників, а навпаки створює найбільш приємну та вдалу для кожного атмосферу. Важливим фактором успішної організаційної культури є існування взаємоповаги між колегами, і згідно Кодексу поведінки (етики) - цей фактор є. Так само важливим є фактор поваги від керівників до працівників нижчої ланки, оскільки саме таким чином буде формуватися вдала підрядна структура, заснована на довірі та повазі. Не варто забувати і про залучення працівників до активного виконання завдань, шляхом додаткової винагороди – іноді це найсильніший мотивуючий фактор для людей.

ПриватБанк вважає кваліфіковані кадри основою довгострокового успіху компанії, тому постійно дбає про підвищення кваліфікації робітників. Цим питанням займається внутрішня система власного «університету» на базі автоматизованих програм навчання. Корпоративний університет має безліч освітніх програм та курсів на тему економіки, бізнесу, інформаційних технологій та ін. Подібний вид підвищення кваліфікації не тільки навчає персонал, а ще й допомагає підтримувати й покращувати клімат всередині компанії та між колегами [31].

Попри всі позитивні фактори, ще однією особливістю Корпоративного університету Банку є тісний зв'язок з практичним бізнесом, завдяки співпраці з іншими провідними організаціями, що допомагає студентами отримувати

практичний досвід співпраці. Окрім цього, Корпоративний університет також співпрацює з міжнародними освітніми закладами. Такий досвід допомагає опанувати нові знання та інструментарій, що в майбутньому будуть доречні у практичній кар'єрі.

Одне з найперших місць в системі управління та організаційної культури будь-якої компанії займає матеріальна та нематеріальна мотивація. В ПриватБанку ця система доволі розвинута і діє на основі відрядно-преміальних виплат – тарифна ставка + бонуси. Величина тарифної ставки звісно ж залежить від рівня посади, кваліфікації та категорії, а бонуси – від виконання встановлених планових показників та якості. До речі, саме преміальні (бонусні) виплати майже постійно змінні, і зазвичай досягають високих показників. Така система відрядно-преміальних виплат може називатися мотивуючою, оскільки величина бонусів залежить тільки від працівника та його бажання досягти поставленої мети. Але Банк з подібними умовами досягає запланованих стратегічних цілей та отримує гарну результативність.

Заробітна плата і премії не єдині в системі матеріального стимулювання працівників. Також, існують надбавки, одноразові виплати, доплати, що виділяються для окремих працівників, які, наприклад, перевиконали план, працювали понаднормово, мають високі трудові показники тощо.

Наступною складовою мотиваційної системи є рейтинг. Рейтинг включає в себе показник, що допомагає оцінити ефективність працівників, шляхом порівняння у межах однієї компетенції. Рейтинг визначається групою і місцем. В результаті розрахунків рейтингу відповідною особою, формується п'ять груп працівників: 1 група – найкращі (10%), 2 група – хороші (20%), 3 група – середні (40%), 4 група – проблемні (25%), 5 група – з низькою ефективністю роботи (5%). Варіант порівняння працівників за рейтингом породжує мотив конкуренції, коли кожен бажає бути кращим за колег. Також, в ПриватБанку діє система штрафів для працівників.

ПриватБанк надає своїм працівникам повний соціальний пакет, що включає в себе: систему пільгового кредитування авто та житло, щорічну оплачувану

відпустку на 24 дні, консультації з юридичних питань, знижки на корпоративний зв'язок, забезпечення безпеки співробітників та членів їх родини, медичне страхування, корпоративні заходи. Метою соціального пакету можна вважати створення сприятливих умов для праці людей, що будуть стимулювати та утримувати цінних співробітників. Соціальні пакети – це варіант демонстрації від організації до працівників, наскільки важливими вони є, як люди в першу чергу.

Наступним, і не менш важливим складовим елементом системи організаційної культури є мотиваційний клімат. Мотиваційний клімат зазвичай включає в себе нематеріальне стимулювання, умови праці та атмосфера в колективі. Ця частина організаційної культури майже на сто відсотків залежить від керівника. Задля створення мотиваційного клімату варто:

- інформувати співробітників про загальну мету компанії, нагальні цілі та завдання;
- інформувати співробітників про якість виконання ними завдань – обов'язково обговорювати як позитивні, так і негативні моменти, роз'яснюючи при цьому можливі помилки (у працівника має виникати довіра до керівника, а не страх);
- надавати можливість самостійного кар'єрного зростання;
- забезпечувати сприятливий психологічний клімат;
- надавати можливість самостійно приймати рішення у межах дозволених компетенцій;
- заохочувати та винагороджувати співробітника за досягнуті результати;
- надавати можливість працівникам брати участь у вирішенні важливих питань.

Наразі ПриватБанк пропонує такі нематеріальні мотивуючі заходи:

- 1) Підвищення кваліфікації та навчання.
- 2) Інформованість щодо рейтингу спішності.
- 3) Можливість отримання зворотного зв'язку від керівника.

- 4) Корпоративні заходи, що об'єднують співробітників.
- 5) Мотивуючі наради.
- 6) Привітання з важливими датами.
- 7) Комфортні та обладнанні місця для відпочинку.
- 8) Право вибору.
- 9) Знижки на послуги компанії.
- 10) Власна робоча ділянка.

Розглянувши елементи соціально-культурного клімату АТ КБ «ПРИВАТБАНК», можемо проаналізувати та дослідити організаційну культуру компанії.

Для того, щоб проаналізувати наявний тип організаційної культури компанії, пропонуємо використати вже розглянутий метод ОСАІ К. Камерона та Р. Куїна [33]. Такий метод дозволяє сконцентрувати свою увагу на основних ознаках культури, а також дозволяє кількісно та якісно оцінити її.

Інструментарієм методики є аналіз, що включає шість основних напрямів: 1) найважливіші характеристики організації; 2) загальний стиль лідерства; 3) стиль управління працівниками; 4) спільна мета організації; 5) ключові цілі; 6) критерії успіху.

Анкета для дослідження складалась з шести питань, кожне з яких мало чотири варіанти відповіді. Кожен працівник мав розподілити 100 балів на питання, оцінюючи найбільш пропорційно, відповідно до наявного стану організаційної культури. Наведено анкету в Додатку Б.

Коли анкету заповнено, результати відповідей А сумуються, а потім ця сума ділиться на 6 та на середній бал за варіантами відповідей А. Відповідні дії виконувались і з відповідями В, С, D. Всі відповіді розподіляються згідно їх типу: кланова - А, адхократична - В, ринкова – С та бюрократична культура – D.

Визначити домінуючий тип культури варто за параметром з найбільшою кількістю балів.

У дослідження домінуючого типу організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК» брали участь 24 працівника, з них – 18 чоловіків та 6 жінок.

Віком від 18 до 25 років брали участь 16 осіб, інші 8 – віком від 26 до 31 року. Результати анкетування наведені у Додатку В та Г. Результати опитування можемо побачити у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати анкетування співробітників АТ КБ «ПРИВАТБАНК» щодо наявного типу організаційної культури [34]

<i>Тип культури</i>	<i>Оцінка стану</i>
Кланова	24,22
Адхократична	22,33
Ринкова	25
Бюрократична	28,45

Наступним кроком було креслення профілю організаційної культури компанії. Для цього було нанесено відповідна середня оцінка стану, а потім всі між собою з'єднані. Отриманий результат відображено на рис 2.3.

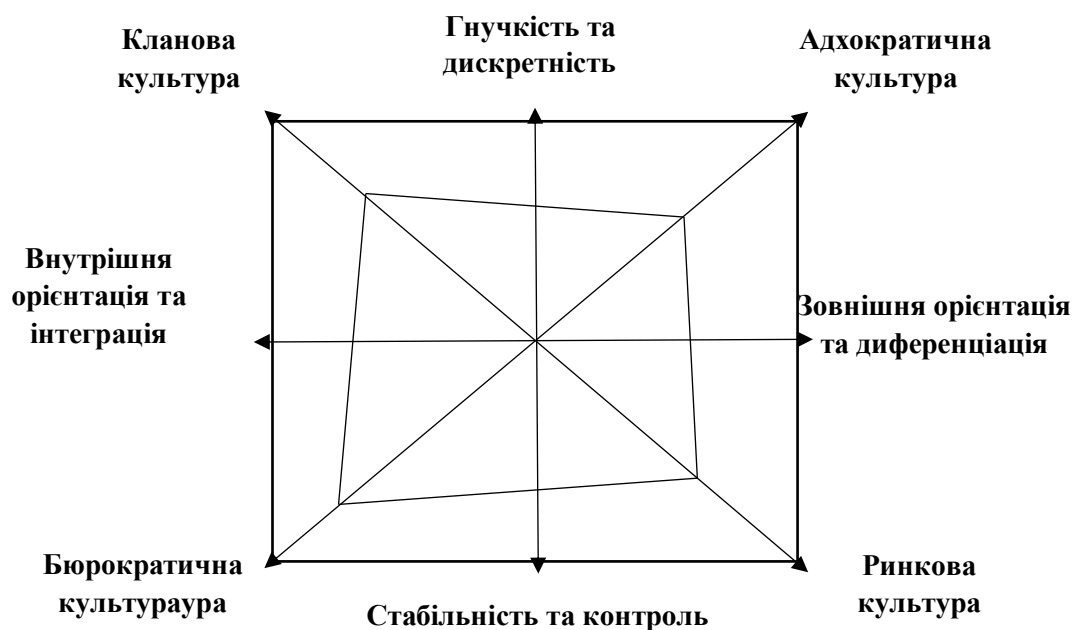


Рисунок 2.3 – Профіль організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Джерело: [34]

Згідно результатів дослідження, типом організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК» можна вважати бюрократичну культуру. Це свідчить про те, що [35]:

- 1) Організація керується та спрямовується сильним керівництвом;

- 2) Проблеми, що виникають вирішуються на основі раціонального продумування;
- 3) Лідерство ґрунтується на повноті та повноваженнях;
- 4) Довготривалі проблеми вирішуються шляхом зміцнення керівництва та чіткого дотримання правил;
- 5) Комунікації формальні та підпорядковуються правилам.

Можемо зробити висновок, що організаційна культура досліджуваної бізнес організації недостатньо спрямована на прояв індивідуальних особливостей кожного працівника, а також більш орієнтується на чітке регулювання правилами. Такі ознаки не дозволяють вільно проявлятися внутрішнім ідеям та талантам.

Тому, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» варто розглянути можливість зменшення існування бюрократичного, адхократичного та кланового типів організаційної культури, але посилити при цьому ринковий тип. Такі заходи дозволять орієнтуватися компанії на результат, при цьому не порушуючи загальних людських норм та цінностей персоналу. Задля збільшення прояву ринкового типу організаційної культури необхідно впровадити вдалу систему мотивації та заохочення працівників, але без проявів конкуренції.

Отже, згідно дослідження та аналізу, організаційна культура АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є доволі розвинутою та демонструє прояви чіткої діяльності, згідно правил та наказів керівництва. На нашу думку, компанії все таки варто звернути свою увагу та покращити фактор орієнтації на комфорт та сприятливі умови праці, а також більшою мірою проявляти повагу до працівників, підтверджувати їх значимість та важливість для компанії. Також, в організації чітко сформована та доведена до працівників місія, цілі та стратегія – це однозначно позитивна ознака. Працівники компанії проінформовані завдяки налагодженим каналам. Існує єдиний стиль всередині та ззовні компанії, що асоціюється з зеленим кольором. ПриватБанк має гасло – «Беремо і робимо!», що демонструє його стійкість та рішучість.

2.3 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Проаналізувавши організаційну культуру АТ КБ «ПРИВАТБАНК» можна сказати, що з нею немає нагальних проблем, але є певні недоліки, які потребують виправлення. Саме тому, можемо запропонувати кілька кроків задля її вдосконалення (рис. 3.1).

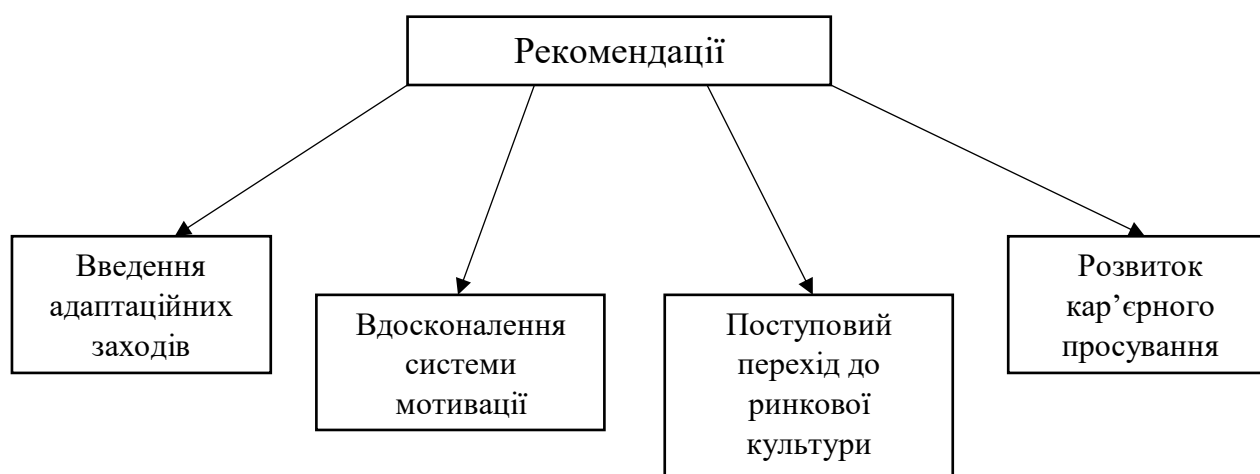


Рисунок 2.4 – Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Джерело: створено автором

Як було вище вказано, ПриватБанк щомісячно набирає близько 165 нових працівників, що пройшли Онлайн-практику компанії. Скоріше всього, таке систематичне оновлення пов'язане з потоком молодих кадрів. Причиною цьому є низька заробітна плата з великим емоційний навантаженням, оскільки зазвичай щойно студентів беруть на посаду у call-центри. Вирішенням цієї проблеми може стати введення адаптаційних заходів, що будуть спрямовані на психологічно-моральну підготовку працівників, а також чітким наданням алгоритму дій у різних ситуаціях. Такі працівники повинні бути під «опікунством» перші кілька місяців, постійно маючи зворотній зв'язок та підтримку з боку опікуна. Подібний сценарій дуже допоміг би новому працівнику влитися в ритм роботи та почувати себе більш

впевнено. Доречно також буде підняти заробітну плату новому працівнику на 20-30% хоча б у перші місяці, задля процесу адаптації та додаткової мотивації.

Також, процес індивідуального адаптаційного підходу можливо ще й застосовувати при формуванні соціального пакету. Це може додати ще більше матеріальної мотивації конкретно для кожного працівника по-особливому. Тоді, цей елемент організаційної культури буде діяти ще більш ефективно. Дане покращення можна легко ввести, шляхом додавання опитування між співробітниками щодо формування соціального пакету.

Мотивація – це одна з головних рушійних сил, що стимулює людину до праці. Згідно з інформацією, яку надає сам Банк, то мотивація начебто і вдала. Але, мова йде про мотивацію працівників саме з боку цінностей компанії. Важливо просувати поміж працівників важливість підтримувати ідею компанії, її символіку, важливі організаційні символи, спільні заходи, інформувати про історію Банку та пройдений шлях. Загалом, головною метою подібних мотивуючих засобів є зберегти культуру та ідейну цінність компанії у очах працівників та керівників.

І ось саме для забезпечення вищезазначених мотиваційних заходів необхідно зменшити вплив бюрократичного типу культури, натомість запровадити більшим чином ринкову культуру в організації. Поступовий перехід від бюрократичної культури до ринкової дозволить покращити стимулювання працівників до проявлення власної ініціативи, креативності, підвищить результативність та ефективність працівників, поліпшить їх морально-психологічний стан на робочому місці, а також стимулюватиме до здорової конкуренції між працівниками.

В банківській сфері нагальною проблемою є повільне просування по кар'єрним сходам. Деякі працівники понад 15 років займають одну й ту ж саму посаду. Одноманітність щоденно вбиває мотивацію працювати ефективно. Саме для вирішення подібних проблем, можна запропонувати ПриватБанку ввести кадрову ротацію. Така ротація може відбуватися з різними відрізками часу. В ПриватБанку кадрову ротацію можна ввести кількома способами:

- Взаємодія в команді. Ні для кого не секрет, що командні мозкові штурми – це найкращий варіант для генерації ідей. Такі ідеї можуть бути доречні для вирішення проблем, питань або загалом потрібними. До того ж, знову таки взаємодія між колегами буде позитивно впливати на їх відносини та розвиватиме їх.
- Делегування повноважень. Це можуть бути взаємні делегування. Вони будуть корисними у будь якому випадку, тому що: по-перше, посилюватиметься довіра між колегами; по-друге, комунікація між співробітниками покращуватиметься; по-третє, виконання одноразових нестандартних робіт приносить задоволення працівникові та розбавляти одноманітність.
- Переміщення працівників між відділами. Скоріше за все, це мають бути однакові або подібні посади, задля відсутності стресових та неочікуваних ситуацій. Такі переміщення допоможуть опановувати комунікативні навички та вчитися виходити із зони комфорту.
- Створення абсолютно нових умовних посад. Такі тимчасові посади допомогли б розвивати нові навички та вміння.

На нашу думку, запропоновані рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК» були б доволі доречними. Їх реалізація допомогла б не тільки наявній системі управління та організаційної культури, але й покращить результати Банку загалом. Адже, люди – це ресурс, який можна доволі нескладним чином підлаштувати на високу ефективність праці. Головна умова при цьому – створити комфортні задовольняючі умови.

2.4 План впровадження комплексу розроблених заходів щодо покращення організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Сформувавши комплекс заходів щодо покращення організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК», необхідно правильним чином впровадити ці зміни.

Впроваджувати комплекс окремих заходів можна як одночасно, так і поетапно. По суті, ці процеси мало стосуються одне одного.

На рисунку 2.5 зображено план впровадження комплексу розроблених заходів щодо покращення організаційної культури, шляхом введення адаптаційних заходів.

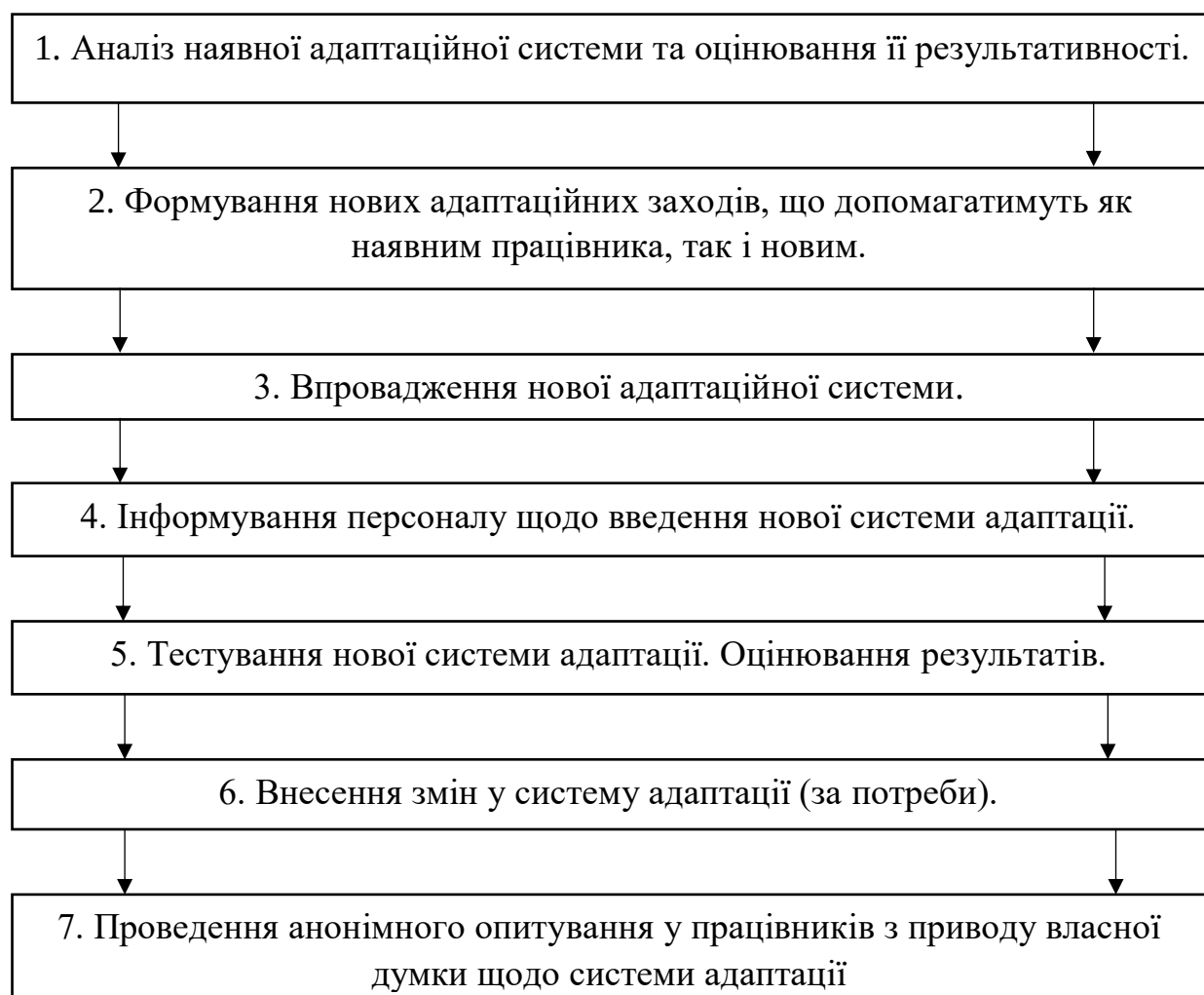


Рисунок 2.5 – План впровадження заходів щодо покращення організаційної культури, шляхом створення системи адаптації

Джерело: створено автором

Завдяки такому послідовному введенню системи адаптації, вона легко увіллється в правила ПриватБанку, буде допомагати йому та його працівниками. На нашу думку, такі заходи були б дуже доречними в цій бізнес-організації.

Наступний рис. 2.6 присвячений плану вдосконалення мотиваційної системи Банку.

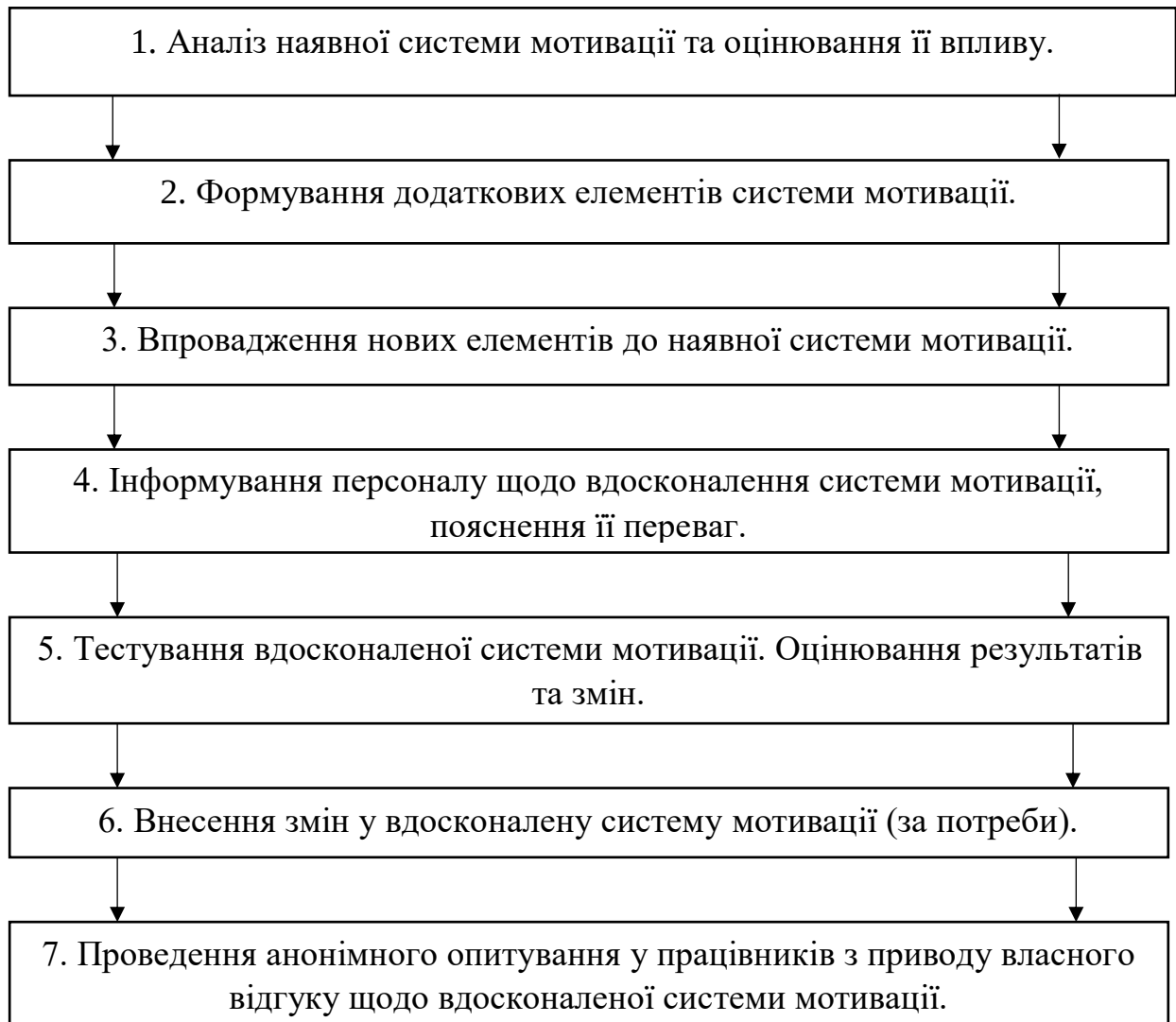


Рисунок 2.6 - План впровадження заходів щодо покращення організаційної культури, шляхом вдосконалення мотиваційної системи.

Джерело: створено автором

Послідовне вдосконалення системи мотивації одразу принесе свої плоди у вигляді підвищення ефективності, зацікавленості та більш продуктивного персоналу.

Третя рекомендація стосується поступового переходу від бюрократичного типу організаційної культури до ринкового. План переходу зображено на рис. 2.7.

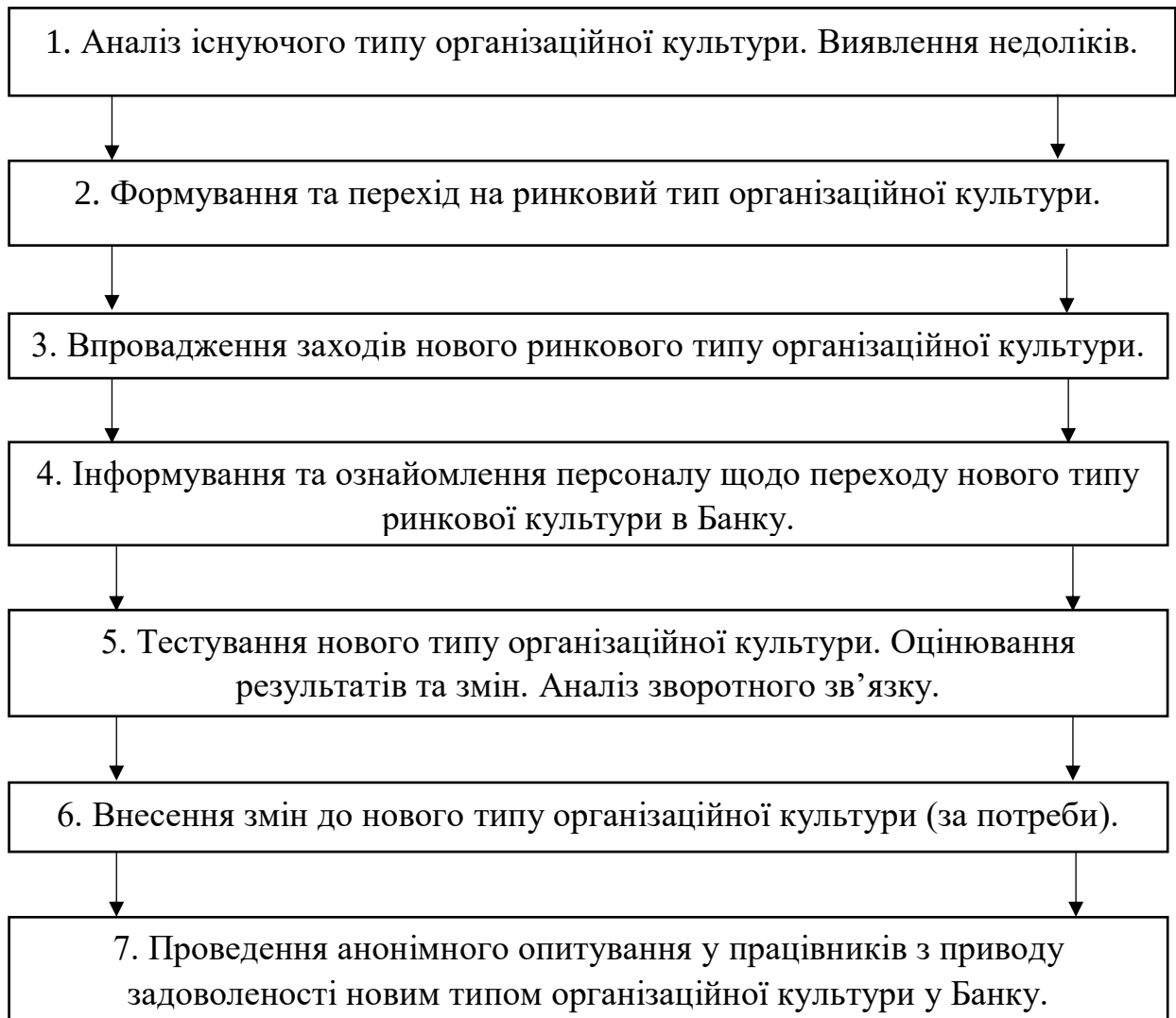


Рисунок 2.7 - План поступового переходу від бюрократичної до ринкової організаційної культури.

Джерело: створено автором

Останній рисунок 2.8 демонструє план впровадження заходів щодо розвитку кар'єрного просування персоналу.

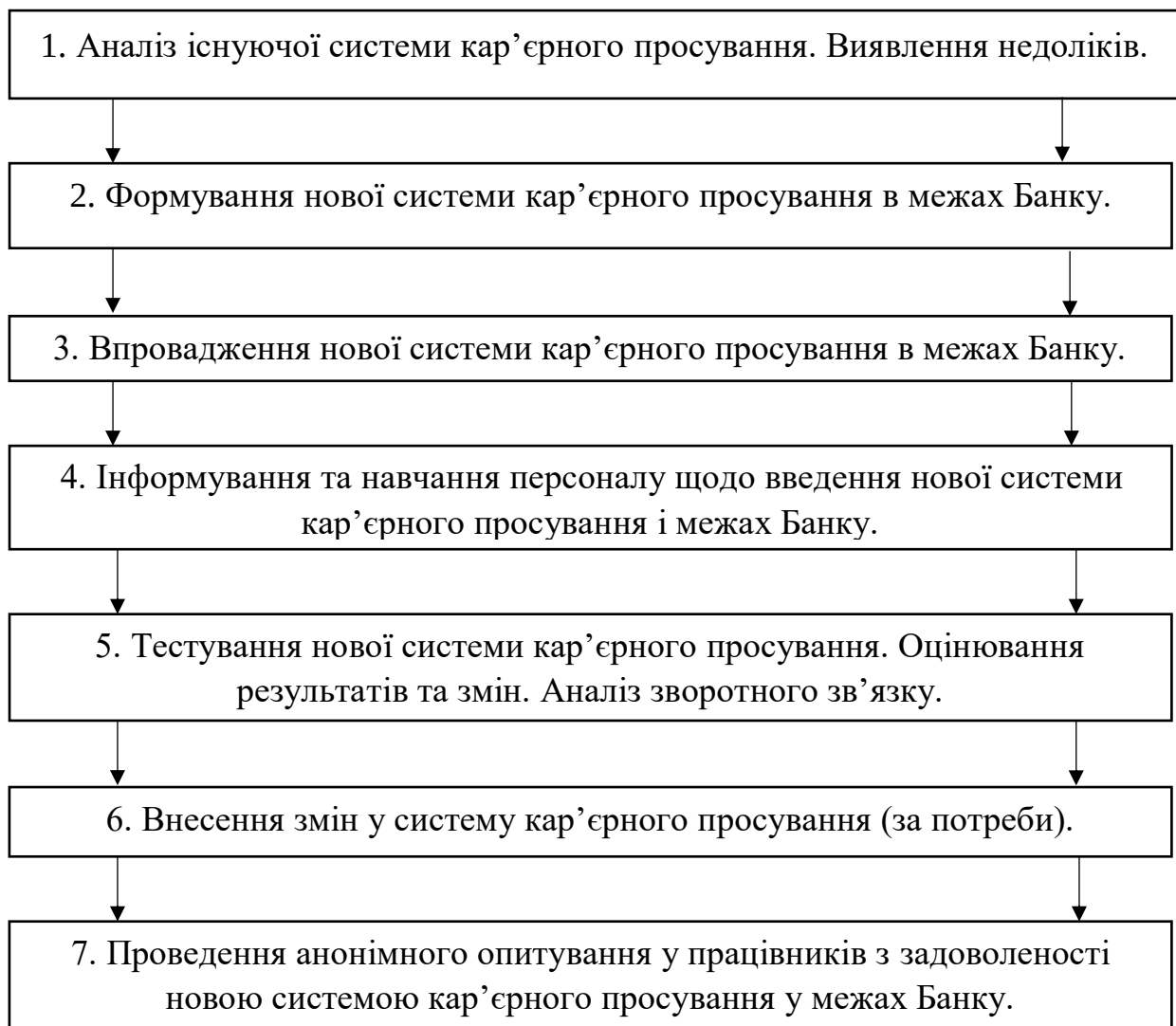


Рисунок 2.8 - План впровадження заходів щодо покращення організаційної культури, шляхом створення системи кар'єрного просування.

Джерело: створено автором

Даний метод покращення рівня організаційної культури допоможе активно співпрацювати відділам та колегам між собою, налагоджувати робочі взаємозв'язки та покращувати робочі навички. Персонал, що знає більше своїх компетенцій – це завжди виграшний варіант.

Отже, склавши план впровадження для кожної рекомендації щодо покращення рівня організаційної культури, можемо сказати, що вони є доволі доречними та точно позитивно вплинули б на результативність компанії.

Навіть, якщо організаційна культура відсутня, або має певні недоліки – це ніколи не пізно виправити. Здорова та правильно сформована організаційна культура працюватиме на благо бізнес-організації, приносячи їй плоди у вигляді

прибутку, фінансової стабільності, гнучкості, конкурентоспроможності, а головне – задоволеного персоналу, якому буде подобатися їх робоче місце.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання даної дипломної роботи можемо підсумувати, що організаційна культура – це фактор, що чинить позитивний вплив на діяльність бізнес-організацій за умови правильного його формування. Окрім успішності та ефективності, організаційна культура формує здоровий морально-психологічний колектив. За своєю природою успішна організаційна культура спрямована на розвиток та майбутнє удосконалення компанії.

В ході виконання завдань вдалось виконати ряд завдань, серед яких: здійснено критичний аналіз підходів різних авторів до визначення поняття, видів та складових культури бізнес-організації, досліджено процеси формування та розвитку організаційної культури, описано вплив і зв'язок організаційної культури з іншими елементами системи управління бізнес-організації, описано методичні підходи до ідентифікації типу організаційної культури та діагностування оцінки ступеня її здоров'я, надано загальну характеристику діяльності досліджуваної бізнес-організації, здійснено аналіз наявного типу організаційної культури та діагностику ступеня здоров'я організаційної культури, виявлено проблемні зони наявної організаційної культури у співставленні з викликами та стратегією розвитку бізнес-організації, розроблено комплекс заходів з оздоровлення організаційної культури та розроблено організаційний план впровадження комплексу розроблених заходів.

У процесі докладного вивчення проблематики теми, в першому розділі були описані підходи до визначення сутності організаційної культури, її типи та взаємозв'язок з результатами діяльності компаній. Висвітлено головні функції організаційної культури та розкрито їх сутність, а також проаналізовано позитивний вплив організаційної культури на бізнес-організації. Розглянуто методичні підходи до оцінювання й аналізу організаційної культури бізнес-організації, а саме методика OCAI К. Камерона та Р. Куїна, метод Т. Діла та А.

Кеннеді і методика ОСІ Р. Кука і Дж. Лафферті. В результаті аналізу досліджень авторів, ми дійшли до висновку, що оцінка організаційної культури дозволяє ідентифікувати існуючу організаційну культуру підприємства, а також досить чітко визначає культуру, до якої компанії планує розвиватися, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища та майбутнім запитам.

Другий розділ був присвячений практичним напрацюванням на базі АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Була надана загальна характеристика підприємства, що стосувалась історії його розвитку, фінансових показників, організаційної структури, мети та стратегічних цілей, тенденції розвитку Банку. Також, була проаналізована наявна організаційна культура підприємства, її особливості та складові. На основі наявної організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК» було виділено її позитивні складові, а також наявні проблемні місця. В результаті досліджень було сформовано можливі шляхи покращення та висвітлено заходи для їх забезпечення. На основі сформованих рекомендацій створено план впровадження заходів для покращення організаційної культури.

Отже, можемо дійти загального висновку, що організаційна культура – це чинник успішного розвитку та функціонування будь-якої бізнес-організації. Організаційна культура може здійснювати позитивний вплив безумовно як на організацію, так і на персонал. А коли людський ресурс компанії вмотивований, знаходиться у комфортних морально-психологічних умовах і правильно організований – тоді й компанія досягає великих результатів та стабільно конкурентоспроможна. Головною умовою для досягнення вище перелічених вершин – правильно підібрати та створити організаційну культуру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник / К.: Знання, 2008. – 442 с.
2. Харчишина О. В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» / О. В. Харчишина // Вісник ЖДТУ. – 2011. – №2 (56). – с. 148-151.
3. Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein – 3rd ed. – P. 458.
4. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974. – P. 218.
5. Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251.
6. Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
7. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534
8. Cameron, Kim S. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn.—Revised ed. – 259 p.
9. Корпоративна культура: навч. посіб./ [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та інш.]; за заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Київ: Центр, навчальної літератури, 2003. – 403 с.
10. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. - Paris : Les Éd. d'organisation, 1985. P. 119
11. Martin J., Siehl C., “Organization cultures and counterculture: an uneasy symbiosis. // Organizational Dynamics, autumn 1983, pp 52-64.
12. Н.В. Мілошевич, Чорноморець: Субкультури і їх роль у формуванні корпоративної культури. – С. 92-93

13. Теорія організації : навч. посіб. / О. М. Марченко, Л. М. Томаневич, Львів. держ. ун-т внутрішніх справ.— Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2015.— 359 с.
14. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. — Київ : Знання, 2008. — 319 с.
15. Сбітнєв А. Структура і мотиви формування корпоративної культури / А. Сбітнєв // Менеджмент і менеджер. — К., 2007. — № 9. — С. 9-19
16. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Синергія. 2018. С. 4-7
17. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_2_18 (дата звернення: 10.04.2024).
18. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 15-22
19. Довбня С.Б., Ігнашкіна Т.Б., Гончарук О.В. Економічна діагностика. Частина 2: Навч. посібник. — Дніпропетровськ: НМетАУ, 2012. - 115 с.
20. Антикризове управління підприємством. Склад і зміст системи управління. URL: <https://library.if.ua/book/60/4210.html> (дата звернення: 10.04.2024).
21. Deal T., Kennedy A. Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life. New York: Perseus Books Publ., 2000. - 232 p.
22. Харчишина О. В. Формування організаційної культури підприємства / О. В. Харчишина // Економічні науки
23. Терещенко К.В. Методи вивчення організаційної культури / К.В. Терещенко // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. — К. - Алчевськ : ЛАДО, 2013. — Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. — 2013. — Вип. 37. — С. 28-31.

24. M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, Mark F. Peterson (eds.). Handbook of Organizational Culture & Climate Neal

25. Умови та правила надання банківських послуг. URL: <https://privatbank.ua/terms> (дата звернення: 22.04.2024).

26. Статут акціонерного товариства комерційний банк «ПриватБанк» 2019. URL: https://static.privatbank.ua/files/statut_privatbank.pdf?_gl=1*g854ld*_ga*NTk1Nzk5NDMwLjE2Nzg4MjQ5ODk.*_ga_C7N2L9Ycq9*MTcxNTQyOTc5Ni44LjEuMTcxNTQzMTk4NS42MC4wLjA. (дата звернення: 22.04.2024).

27. Зміцнення позицій провідного роздрібного банку та створення сприятливого середовища для розвитку МСБ - уряд схвалив стратегію розвитку ПриватБанку до 2024 року. URL: <https://privatbank.ua/index.php/news/2021/8/11/zmicnennya-poziciy-providnogo-rozdribnogo-banku-ta-stvorenniya-spriyatlivogo-seredovishcha-dlya-rozvitku-msb-uryad-shvaliv-strategiyu-rozvitku-privatbanku-do-2024-roku> (дата звернення: 23.04.2024).

28. Корпоративне управління АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (дата звернення: 23.04.2024).

29. Тетюк І. Формування організаційної культури в органах влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.] / редкол.: Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. Ч. 2. С. 325-327.

30. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» 2023 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/Konsolidovanyy+richnyy+zvit+za+2023.pdf?_gl=1*1dfzq03*_ga*NTk1Nzk5NDMwLjE2Nzg4MjQ5ODk.*_ga_C7N2L9Ycq9*MTcxNTcwNjgwNi4xNS4xLjE3MTU3MTMzOTMuNDkuMC4w (дата звернення: 23.04.2024).

31. Нужна, С. А. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків // Економічний аналіз: зб. наук. праць /

Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 4. – С. 161-169. – ISSN 1993-20259.

32. Про програму «ПриватМБА-2». URL: <https://www.mbastrategy.ua/content/view/1086/461>. (дата звернення: 28.04.2024).

33. Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's culture typology. URL: https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology (accessed: 28.04.2024).

34. Формування організаційної культури підприємства. URL: <file:///C:/Users/777-99/Downloads/12568-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-24974-1-10-20221008.pdf> (дата звернення: 28.04.2024).

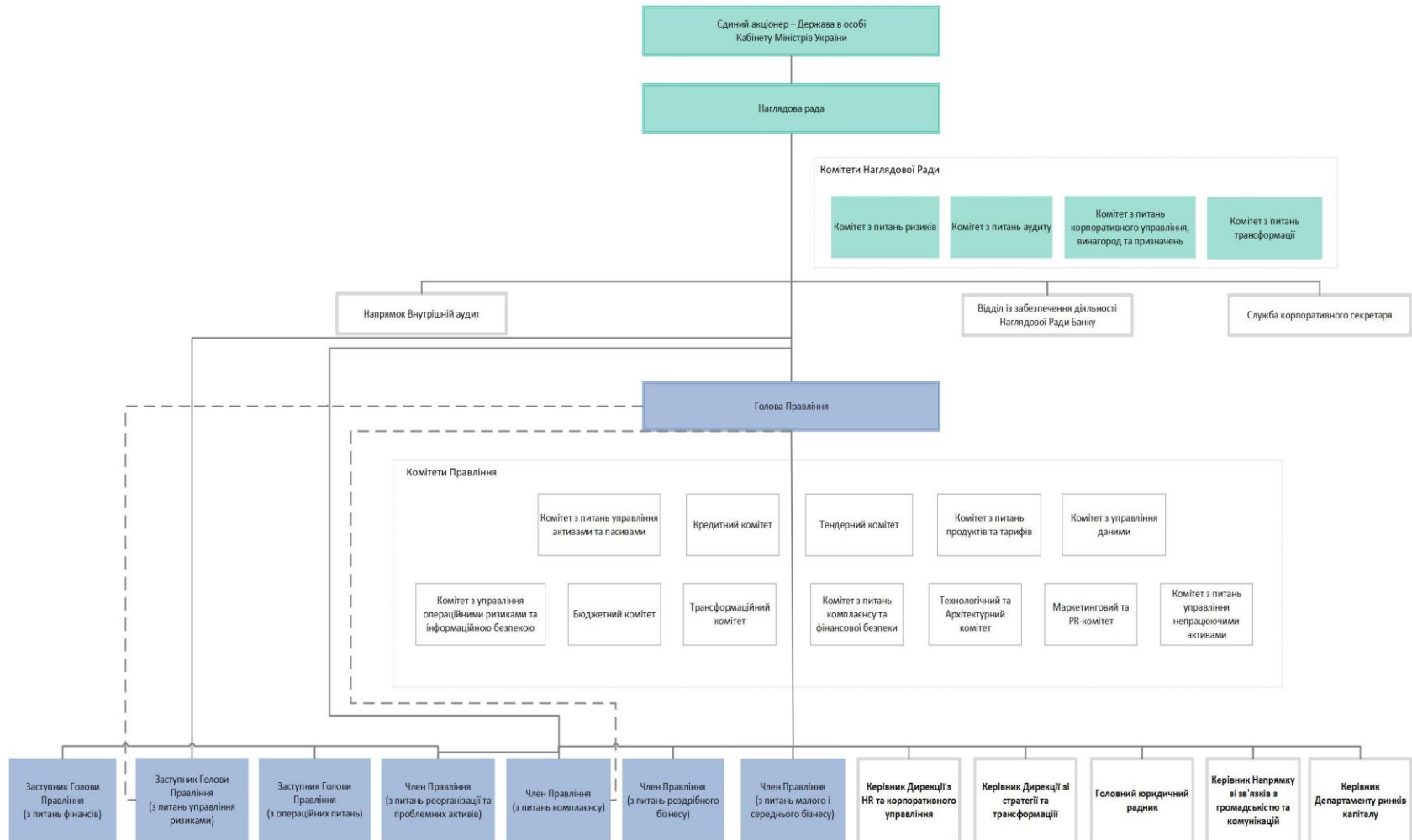
35. Креденцер О.В. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: вплив чинників мезо- та мікрорівнів / О.В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2015. – № 2. – С. 53-59.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Станом на 10.01.2024



Анкета для проведення дослідження за методом OSAI

Код	Елемент організаційної культури	Оцінка стану
<i>Найважливіші характеристики організації</i>		
A	Трудовий колектив унікальний за своїми особливостями. Він подібний великій родині. Колеги мають багато спільного.	
B	Трудовий колектив дуже динамічний і пронизаний інноваціями. Співробітники готові ризикувати.	
C	Трудовий колектив орієнтований на результат. Головна мета - отримати якісний результат діяльності. Співробітники орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети.	
D	Трудовий колектив жорстко структурований і суворо контролюється. Поведінка співробітників, як правило, визначається формальними процедурами.	
Сума		100
<i>Загальний стиль лідерства</i>		
A	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі представляє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити.	
B	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі є прикладом новаторства і схильності до ризику	
C	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на якісні результати	
D	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі представляє собою приклад координації, чіткої організації або ефективного використання наявних ресурсів	
Сума		100
<i>Стиль управління працівниками</i>		
A	Стиль менеджменту в трудовому колективі характеризується заохоченням колективної, групової та командної роботи, однаковості та участі в прийнятті рішень	
B	Стиль менеджменту в трудовому колективі характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самовираження	
C	Трудовий колектив акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги у всіх сферах діяльності підприємства	
D	Трудовий колектив акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше спокій, контроль і плавність всіх дій	
Сума		100
<i>Спільна мета організації</i>		
A	Трудовий колектив пов'язує воєдино відданість підприємству і взаємна довіра. Обов'язковість знаходиться на високому рівні	
B	Трудовий колектив пов'язують воєдино прихильність новаторств у і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	
C	Трудовий колектив пов'язує воєдино акцент на досягнення мети – отримання високого прибутку. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога	

D	Трудовий колектив пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності спільноти	
Сума		100
Ключові цілі		
A	Трудовий колектив загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються високу довіру, відкритість і співучасть	
B	Трудовий колектив акцентує увагу на здобутті нових знань і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і пошук можливостей.	
C	Трудовий колектив акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги у всіх сферах діяльності	
D	Трудовий колектив акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше спокій, контроль і плавність всіх дій	
Сума		100
Критерії успіху		
A	Трудовий колектив визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості співробітників спільною справою і піклуванням про членів спільноти	
B	Трудовий колектив визначає успіх на базі володіння унікальними знаннями або новітніми досягненнями у професійній діяльності. Це науковий лідер і новатор	
C	Трудовий колектив визначає успіх на базі перемоги на освітньому ринку та випередженні конкурентів у всіх сферах діяльності. Ключ успіху – конкурентне лідерство	
D	Трудовий колектив визначає успіх на базі ефективного використання всіх наявних ресурсів (моральних і матеріальних). Успіх визначають надійність, гнучкість і низькі витрати	
Сума		100

Додаток В

Результати опитування за методом OSAI

Респонденти	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B
P1	30	40	25	25	10	30	26,67	30	15	20	20	30	20	22,50
P2	20	25	30	25	20	25	24,17	15	25	25	25	20	20	21,67
P3	10	15	10	20	20	20	15,83	30	15	30	15	30	25	24,17
P4	40	30	25	25	25	25	28,33	20	25	20	35	40	25	27,50
P5	20	25	20	35	25	25	25,00	15	15	25	30	30	15	21,67
P6	25	25	20	30	40	25	27,50	35	15	35	20	20	15	23,33
P7	40	35	45	35	35	40	38,33	10	25	15	10	15	20	15,83
P8	25	35	25	20	20	25	25,00	30	25	15	40	35	35	30,00
P9	20	20	25	10	25	15	19,17	15	20	25	30	25	15	21,67
P10	5	15	10	5	10	10	9,17	15	30	10	20	15	20	18,33
P11	35	10	35	10	25	35	25,00	10	20	20	20	20	20	18,33
P12	35	20	35	20	20	20	25,00	25	25	20	25	25	25	24,17
P13	25	15	15	15	20	15	17,50	5	25	25	25	25	25	21,67
P14	20	20	25	10	25	25	20,83	15	20	25	30	25	15	21,67
P15	20	20	25	25	25	15	21,67	15	20	25	25	15	25	20,83
P16	40	30	30	25	25	25	29,17	20	25	20	35	40	25	27,50
P17	15	30	20	30	20	25	23,33	30	10	20	25	20	25	21,67
P18	20	20	25	10	25	15	19,17	15	20	25	30	25	15	21,67
P19	30	25	20	25	25	10	22,50	20	20	20	25	30	30	24,17
P20	0	5	10	10	10	0	5,83	30	35	20	20	20	30	25,83
P21	40	40	45	40	50	40	42,50	15	20	20	15	30	20	20,00
P22	35	35	35	35	30	35	34,17	20	20	25	20	20	20	20,83
P23	40	35	40	40	35	30	36,67	15	25	15	15	20	20	18,33
P24	30	25	35	25	25	30	28,33	20	20	20	25	30	20	22,50
Середнє значення							24,62							22,33

Респонденти	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D
P1	15	30	30	20	25	25	24,17	25	25	25	35	35	25	28,33
P2	35	20	25	20	35	30	27,50	25	30	20	35	20	25	25,83
P3	20	35	25	30	10	20	23,33	40	35	35	35	40	35	36,67
P4	25	10	15	30	25	35	23,33	15	35	35	30	15	15	24,17
P5	20	25	40	20	25	25	25,83	45	40	15	15	20	40	29,17
P6	30	25	10	25	25	25	23,33	30	40	35	25	15	40	30,83
P7	20	30	30	30	30	20	26,67	30	30	10	15	20	20	20,83
P8	35	30	25	10	10	30	23,33	10	10	35	20	35	30	23,33
P9	30	15	30	20	35	25	25,83	35	30	35	30	30	25	30,83
P10	30	20	30	20	25	30	25,83	60	35	50	55	50	40	48,33
P11	20	35	35	20	35	10	25,83	25	35	35	25	35	35	31,67
P12	20	25	20	20	30	20	22,50	20	30	25	35	35	35	30,00
P13	30	30	30	30	20	30	28,33	40	30	30	30	35	30	32,50
P14	30	30	15	30	20	35	26,67	35	30	35	30	30	25	30,83
P15	30	30	15	20	35	25	25,83	35	30	35	30	25	35	31,67
P16	25	10	15	30	25	35	23,33	15	35	35	30	15	15	24,17
P17	35	35	35	25	35	30	32,50	35	25	25	20	25	15	24,17
P18	30	15	30	20	35	25	25,83	35	30	35	30	30	25	30,83
P19	10	30	35	25	25	25	25,00	40	25	25	25	20	35	28,33
P20	35	35	30	30	30	35	32,50	35	35	40	40	40	35	37,50
P21	20	15	25	20	10	25	19,17	25	25	10	25	10	15	18,33
P22	20	25	20	20	25	25	22,50	25	20	20	25	25	20	22,50
P23	20	15	15	20	20	25	19,17	25	25	25	25	25	25	25,00
P24	10	30	20	25	25	20	21,67	40	25	25	25	20	30	27,50
Середнє значення							25,00							28,89

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Менеджменту ~~Володькіна~~ Марина

ID перевірки:
1016272788

Дата перевірки:
22.05.2024 12:48:42 EEST

Тип перевірки:
~~Doc vs Internet + Library~~

Дата звіту:
22.05.2024 12:50:33 EEST

ID користувача:
100013347

Назва документа: Джигіль_КБР_ЕО-405

Кількість сторінок: **53** Кількість слів: **10359** Кількість символів: **83831** Розмір файлу: **346.29 KB** ID файлу: **1016062746**

6.81%
Схожість

Найбільша схожість: **0.97%** з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: **1014447817**)

5.97% Джерела з Інтернету

383

Сторінка **55**

5.25% Джерела з Бібліотеки

389

Сторінка **57**

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Джигіль Ю.О.

Назва роботи: «Розвиток організаційної культури бізнес-організації»

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 6,81%.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

Обґрунтування: коефіцієнт подібності знаходиться в межах допустимого.

«23» травня 2024 року



О.В. Щербина