

**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 здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
БУСЯК ВЛАДИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Юлія ЛАЗАРЕНКО

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

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність, функції та типи організаційної культури підприємства	6
1.2 Методи оцінки та аналізу організаційної культури підприємства	17
1.3 Управлінські аспекти формування й удосконалення організаційної культури	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК»..	31
2.2 Дослідження елементів й особливостей організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	37
2.3 Розробка пропозицій щодо удосконалення організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та управлінське забезпечення їх впровадження	44
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Організаційна культура є однією з найважливіших складових, що визначає успіх і розвиток підприємства в умовах сучасного ринку. Вона впливає на внутрішню атмосферу компанії, взаємовідносини між працівниками та ефективність її діяльності. Формування та підтримка здорової організаційної культури є стратегічним завданням для будь-якої організації, оскільки вона забезпечує не лише стабільність та злагоджену роботу колективу, але й сприяє досягненню довгострокових цілей бізнесу.

Дослідження організаційної культури підприємства є важливим аспектом управління, оскільки воно дає змогу зрозуміти, як культура компанії впливає на її ефективність, конкурентоспроможність та сприйняття клієнтами. АТ КБ «ПриватБанк», як одна з найбільших фінансових установ в Україні, є прикладом успішної реалізації стратегії формування та розвитку організаційної культури. Банк активно впроваджує інновації, орієнтується на високі стандарти обслуговування клієнтів та ефективність внутрішніх процесів, що, без сумніву, є результатом правильно сформованої організаційної культури. Отже, актуальність обраної теми дослідження зумовлена зростанням ролі сильної корпоративної культури у досягненні стратегічних цілей бізнес-організацій в умовах конкурентного ринку, що вимагає нових підходів до управління її розвитком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та розвитку організаційної культури висвітлювали такі зарубіжні й українські науковці, як Р. Куїнн і К. Кемерон [3], Д. Денісон [5], У. Оучі [15], Е. Шейн [16], Ф. Тромпенаарс [18], Т.П. Близнюк [24], В.Л. Гевко [28], Г.Л. Монастирський [32] та інші. Проте незважаючи на значну теоретико-методичну базу за цим напрямком, окремі аспекти управління організаційною культурою підприємств у сучасних умовах бізнесу потребують подальшого розгляду.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладні аспекти удосконалення організаційної культури підприємства.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Для досягнення поставленої мети дослідження було визначено такі завдання:

- розкрити сутність, функції та типи організаційної культури підприємства;
- дослідити методи оцінки та аналізу організаційної культури підприємства;
- визначити управлінські аспекти формування та удосконалення організаційної культури підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – АТ КБ «ПриватБанк»;
- дослідити елементи та особливості наявної організаційної культури банківської установи;
- обґрунтувати напрями та визначити заходи щодо удосконалення організаційної культури АТ КБ «ПриватБанк» й розробити управлінське забезпечення їх впровадження.

У процесі написання кваліфікаційної бакалаврської роботи були застосовані такі *методи дослідження*: аналіз, синтез, узагальнення (для вивчення теоретичних і практичних аспектів управління організаційною культурою підприємств), компаративний аналіз (для порівняння типів організаційної культури в різних організаціях), інтерв'ю та анкетування (для збору первинної інформації від працівників банку щодо стану та особливостей організаційної культури), економічний аналіз (для оцінки впливу організаційної культури на ефективність роботи та показники діяльності банку), графічний і табличний методи.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці, монографії, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з питань, присвячених теоретичним та практичним аспектам формування організаційної культури, первинна інформація, офіційні звіти АТ КБ «ПриватБанк», документи внутрішнього регулювання та корпоративної політики банку, статистичні дані та матеріали щодо фінансових результатів діяльності банку, результати анкетувань та інтерв'ю з працівниками банку, джерела мережі Інтернет.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури АТ КБ «ПриватБанк», що допоможе підвищити ефективність внутрішніх процесів, покращити взаємини з клієнтами та співробітниками, а також зміцнити позиції банку на ринку фінансових послуг України. Рекомендації можуть бути застосовані для інших організацій банківського сектору, що прагнуть розвивати та зміцнювати організаційну культуру.

Структура дослідження: кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць, 5 рисунків, додатки. Список використаних джерел складається з 50 найменувань, поданих на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, функції та типи організаційної культури підприємства

Організаційна культура є фундаментальною складовою функціонування будь-якої організації, оскільки вона визначає систему неформальних норм, цінностей, уявлень, моделей поведінки та взаємодії, що склалися в колективі й сприймаються його членами як «належні» в процесі виконання професійних обов'язків. У науковій літературі організаційну культуру трактують, як сукупність основоположних припущень, які формуються протягом тривалого часу, закріплюються через досвід організації та передаються новим співробітникам, як еталон сприйняття, мислення й поведінки в тій чи іншій ситуації. Організаційна культура охоплює глибокі рівні організаційної реальності: від несвідомих колективних переконань до видимих атрибутів, таких як стилі управління, комунікація, ритуали, символи. Вона виконує низку важливих функцій: інтегративну, адаптаційну, регулятивну та мотиваційну, що сприяє підвищенню внутрішньої згуртованості та ефективності організації загалом.

З розвитком бізнесу та підприємництва велике значення стало приділятися соціальним зв'язкам і їх впливу на досягнення результатів діяльності організації. Поняття організаційної культури стало вживатися близько 60-70 років тому. Відповідний термін ввів у науковий обіг в 1956 році американський соціолог Толкотт Парсонс. Під цим феноменом мається на увазі система цінностей, ідей і поглядів, які формуються в колективі і визначають подальші дії і поведінку працівників. Метою організаційної культури є можливість створення сприятливого фону для роботи співробітників, якнайшвидшого досягнення цілей кожного з них, а, отже, і підприємства в цілому [15, с. 814].

Для кожної організації властивий свій тип культури, яка відрізняє її від інших і надає їй унікальності. Саме тому дослідниками виділяється значна кількість різних підходів до розуміння даного явища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності категорії «організаційна культура»

№	Автор/Джерело	Визначення
1	Близнюк Т. [25]	Результат багаторазової взаємодії персоналу компанії, об'єднаного спільною метою вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, який визначає методи взаємодії, що відповідають особливостям функціонування та здатності персоналу адаптуватися відповідно до спільних цінностей.
2	Харчишина О. [47]	Система норм, цінностей та правил розв'язання проблем, які поділяються більшістю членів організації та сприяють досягненню її цілей.
3	Монастирський Г. [32]	Набір певних елементів – символів, цінностей, припущень, а також методів та правил організації взаємин між групами працівників.
4	Вільямс А., Добсон П., Волтерс М. [20]	Спільні, відносно стабільні переконання, установки та цінності, притаманні організації.
5	Камерон К.С., Квінн Р.Е. [3]	Те, що цінується в організації, домінантні стилі лідерства, мова успіху, які роблять організацію унікальною.
6	Танг Р.Л., Томас Д.С. [17]	Динамічна система спільних переконань, цінностей, установок і логічних процесів, яка формує когнітивні карти для сприйняття, мислення, дій і взаємодії людей у межах певної соціальної групи.
7	Елдрідж Дж., Кромбі А. [6]	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, моделей поведінки, що визначають спосіб об'єднання осіб в організацію для досягнення цілей.
8	Браун А. [2]	Модель переконань, цінностей і набутих способів реагування на досвід, яка формується протягом історії організації та виявляється в її матеріальному устрої та поведінці її членів.
9	О'Райлі К.А., Четмен Дж.А. [14]	Сукупність норм і цінностей, що широко поділяються та міцно утримуються в межах організації.
10	Армстронг М., Тейлор С. [1]	Набір переконань, установок, норм поведінки та цінностей, спільних для всіх працівників організації.
11	Гаррісон Р. [8]	Особлива сукупність переконань, цінностей, стилів роботи та взаємин, що вирізняє одну організацію від іншої.
12	Мішон С., Стерн П. [11]	Сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, що відповідають спільним цінностям і передаються в межах підприємства як частина життєвого досвіду.
13	Маклін А., Маршал Дж. [10]	Сукупність традицій, цінностей, установок і переконань, що формують загальний контекст діяльності в організації.
14	Тарасова О., Марінова С. [42]	Система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою та відображають індивідуальність організації, проявляючись у поведінці, комунікації й взаємодії працівників.
15	Кребер А.Л., Клакхон К. [9]	Передавані зразки цінностей, ідей та інших символічних систем, які формують поведінку організації.
16	Морган Г. [12]	Один зі способів реалізації організаційної діяльності через мову, фольклор, традиції та інші засоби передачі базових цінностей і переконань, що спрямовують діяльність підприємства.

Продовження табл. 1.1

№	Автор/Джерело	Визначення
17	Денісон Д.Р. [5]	Базові цінності, переконання та принципи, які є основою системи управління організацією, а також управлінські практики та поведінкові моделі, що відтворюють і підкріплюють ці принципи.
18	Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. [18]	Спільна система значень, яка визначає, як люди вирішують проблеми, на що звертають увагу, як діють і що вважають цінним.
19	Уттал Б. [19]	Спільні цінності (що є важливим) та переконання (як усе працює), що взаємодіють із організаційними структурами та системами контролю, формуючи поведінкові норми.
20	Фернхем А., Гантер Б. [7]	Спільні переконання, установки та цінності, що існують в організації; інакше кажучи, це – «як ми тут працюємо».

Джерело: складено автором на основі [1-25]

Культура виробляється і змінюється в процесі людської діяльності. Носіями організаційної культури є люди. Однак в компаніях з усталеною організаційною культурою вона як би відділяється від людей і стає частиною організації, що впливає на поведінку працівників. Так, можемо підсумувати, виходячи з представлених визначень, що організаційна культура являє собою набір прийнятих в організації уявлень, норм, правил, які відрізняють її від інших організацій, що уявлення і правила, які витримали випробування часом і виражають її індивідуальність.

Виходячи з висвітлених понять та їх узагальнення, можемо сформулювати власне визначення організаційної культури. Це багатовимірна система спільних цінностей, норм, переконань, установок, традицій, символів, моделей поведінки та взаємодії, які поділяються більшістю членів організації та проявляються у способах розв'язання проблем, комунікації, прийнятті рішень і досягненні цілей. Вона формується історично, впливає на внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію персоналу, визначає особливості організаційного середовища та відображає індивідуальність підприємства, відрізняючи його від інших.

Попри часте ототожнення понять *організаційної* та *корпоративної культури* у практиці управління й навіть у наукових джерелах, їх розмежування має суттєве значення як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

По-перше, організаційна культура є базовою категорією, яка охоплює культурні характеристики будь-якої організації незалежно від її форми власності, розміру, структури чи напрямку діяльності. Вона відображає загальні механізми соціальної взаємодії, прийняті в межах організації, та формується еволюційно під впливом історичного досвіду, цінностей, переконань, а також неформальних норм поведінки.

У свою чергу, корпоративна культура є різновидом організаційної культури, характерним переважно для бізнес-структур, зокрема корпорацій. Вона має більш формалізований характер, оскільки часто цілеспрямовано формується керівництвом компанії та закріплюється у внутрішніх регламентуючих документах (місія, цінності, кодекси етики, корпоративна стратегія тощо). Основною метою корпоративної культури є забезпечення ідентичності компанії, формування позитивного іміджу роботодавця, зміцнення корпоративної єдності та підвищення залученості персоналу.

По-друге, чітке розмежування понять важливе для:

- коректної наукової класифікації та розробки методичних підходів до вивчення культури організацій;
- ефективної управлінської практики, особливо в умовах трансформацій, змін або масштабування бізнесу;
- розробки HR-стратегій, оскільки підходи до розвитку організаційної культури в державній установі та до формування корпоративної культури в міжнародній компанії суттєво відрізняються.

Водночас ці два поняття тісно перекликаються, оскільки мають спільну основу – формування внутрішнього соціального середовища організації. Корпоративна культура ґрунтується на загальних принципах організаційної культури, зокрема на визнанні ролі цінностей, норм, символів і поведінкових очікувань. Їхній взаємозв'язок проявляється у тому, що корпоративна культура не заперечує організаційну, а навпаки, є її конкретизованим проявом у межах корпоративного контексту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Відмінності між організаційною та корпоративною культурою

Критерій	Організаційна культура	Корпоративна культура
Сфера поширення	Будь-які організації (державні, громадські, освітні тощо)	Бізнес-структури, передусім великі компанії та корпорації
Спосіб формування	Переважно стихійний, історично зумовлений	Формується свідомо керівництвом, часто з HR-участю
Рівень формалізації	Неформальний, інтуїтивний	Формалізований, документально закріплений
Основні функції	Інтеграція, соціалізація, адаптація	Формування іміджу, управління персоналом, реалізація стратегії
Фокус уваги	Внутрішні норми й колективна поведінка	Корпоративні цінності, зовнішня репутація, бренд роботодавця

Джерело: складено автором на основі [4]

Отже, організаційна культура є ширшим поняттям, яке охоплює всі типи організацій, незалежно від сфери діяльності, тоді як корпоративна культура – це її специфічна форма, що формується в межах корпоративного середовища з метою підвищення ефективності управління, мотивації працівників і забезпечення сталого розвитку бізнесу. Розуміння як відмінностей, так і точок перетину між організаційною та корпоративною культурою є критично важливим для забезпечення цілісного підходу до управління персоналом, підвищення ефективності комунікацій та досягнення стратегічних цілей організації. Важливим питанням в процесі вивчення поняття та сутності організаційної культури бізнес-організації є розгляд її ключових функцій (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Ключові функції організаційної культури бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [4; 37]

Пропонуємо детальніше розглянути кожен з наведених функцій:

1. *Охоронна*. Формується «бар'єр», що захищає компанію від зовнішніх чинників, здатних їй нашкодити. Реалізація цієї функції відбувається через заборони, обмеження, «табу».
2. *Інтегруюча*. Посилюється соціальна стабільність. Організація стає більш згуртованою, в ній формуються певні стандарти поведінки. У людей формується почуття приналежності до чогось спільного, гордість за фірму. Завдяки цьому істотно полегшується вирішення кадрового питання.
3. *Регулююча*. Фірма стає стабільною, знижується число небажаних конфліктів. Створюються і підтримуються норми і правила поведінки, контактів з іншими організаціями та між собою.
4. *Адаптивна*. Люди пристосовуються один до одного і до компанії. Реалізація функції відбувається за допомогою введення норм поведінки, ритуалів. Працівники, які беруть участь у спільних заходах і дотримуються стандартних норм поведінки, набагато легше контактують один з одним.
5. *Орієнтуюча*. Функція спрямовує діяльність організації та її членів в потрібне русло.
6. *Мотиваційна*. Створення стимулів для продуктивної діяльності.
7. *Функція іміджу організації*. Формується образ організації, її уявлення в очах сторонніх зовнішніх стейкхолдерів.

Іншим не менш важливим питанням в дослідженні даної тематики є вивчення етапів становлення та розвитку організаційної культури. Еволюція концепцій організаційної культури бізнес-організації представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні етапи становлення і розвитку організаційної культури [26]

Концепція	Період	Належність	Характеристика
Організаційний клімат	60-ті -70-ті рр. XX століття	Всі господарюючі суб'єкти	Взаємодія членів організації
Корпоративна культура	70-ті - 80-ті рр. XX століття	Корпорація	Норми, правила поведінки, спосіб вирішення проблем
Організаційна культура	80-ті роки XX століття - до наших днів	Всі господарюючі суб'єкти	Норми, правила поведінки, спосіб вирішення проблем

Джерело: сформовано автором на основі [26]

У 40–50-х роках ХХ століття школа людських відносин і поведінкових наук доповнила управлінський процес соціологічними та психологічними підходами. Дослідники, зокрема Е. Мейо, Ч. Барнард, К. Левін, К. Арджирис та інші, зосередили увагу на ролі особистості в системі соціально-трудова відносин, висуваючи на перший план значення індивіда. Засновник школи людських відносин Е. Мейо, під час проведення Хоторнських експериментів на заводі Western Electric Company, дійшов висновку, що висока продуктивність праці залежить не стільки від матеріальних умов, скільки від міжособистісних взаємин, командної взаємодії та спільних цінностей працівників.

У 70-х рр. ХХ ст. дослідженням понять «клімат» і «культура» займаються А. Петтігрю і К. Гьортц. К. Гьортц, беручись за вивчення проблем інтерпретації культур, а також досліджуючи вплив концепції культури на концепцію людини [5]. Увагу вчених було зосереджено на вивченні питань соціалізації персоналу.

У 80-х рр. ХХ ст. виникає вже сам термін «організаційна культура», коли вчені Т. Пітерс, Р. Уотерман та ін. почали вивчати успіхи японської економіки, досвід передових компаній. Вони виявили не тільки виробничо-економічну складову цього успіху, але і невловиму групу чинників «soft-facts», об'єднану під загальною назвою «організаційна культура».

Отже, можемо бачити, що з кінця 1980-х років явище організаційної культури стало об'єктом пильного вивчення дослідників економічного середовища. В свою чергу, можна узагальнити, що організаційна культура – це інтегральна, досить регламентована характеристика організації, яка включає такі компоненти, як прийняті і розділені усіма працівниками норми, принципи, способи розподілу влади, прийнятий в організації стиль керівництва, згуртованість працівників організації, характерні способи взаємодії, організацію рольового розподілу, а також такі елементи, як система цінностей, моделі поведінки, способи оцінки результатів, типи управління.

Класичну класифікацію організаційних культур склав американський професор в області управління бізнесом Вільям Оучі [25]. Він описав в своїх працях американську (головний двигун – особистість) і японську (головний

двигун – колектив) моделі управління, потім виділив три основних види організаційних культур, що бюрократична, ринкова і кланова. Перша характеризується наявністю сильного керівництва, яке є джерелом влади на підприємстві, великою кількістю правил і регламентів. У другій культурі йде орієнтація на максимальне отримання прибутку, тобто джерелом влади є власність на ресурси. Третя діє згідно з традиціями, прийнятим в колективі, які тут служать головним джерелом влади.

На сьогоднішній день прийнято виділяти такі чотири сучасні різновиди організаційних культур:

1) Бюрократична, яка засновує свою діяльність на основі системи правил і стандартів. У компанії встановлена жорстка ієрархія, яка визначає обов'язки кожного із співробітників. Влада зосереджена в руках керівника. Така система найчастіше зустрічається у великих організаціях, що мають стійке положення на ринку.

2) Силова культура характеризується наявністю лідера, навколо якого існує коло наближених співробітників, які допомагають йому управляти компанією. Такий тип культури часто зустрічається в організаціях, що знаходяться на етапі становлення, що дозволяє їм швидко адаптуватися в ході будь-яких змін на ринку.

3) Особистісно-орієнтована культура надає широкі можливості для розкриття потенціалу кожного з працівників, заохочує ініціативність і активність в роботі. Керівники, як правило, координують діяльність і направляють її в потрібне русло, а не здійснюють жорсткий контроль над діями персоналу. Всі рішення приймаються колегіально і узгоджено. Цей вид характерний для консалтингових фірм, а також підприємств творчих спрямувань.

4) Цільова культура заснована на чіткому розподілі обов'язків серед співробітників. При цьому ведеться жорсткий контроль за виконанням роботи. Як і в попередньому особистісно-орієнтованому типі рішення приймаються колегіально [15, с. 815].

Описані типи організаційної культури обираються підприємствами в залежності від цілей і результатів, яких вони хочуть досягти, адже цей аспект задає весь подальший характер діяльності підприємства.

Типологія підприємницьких культур залежить від способів отримання доходу. Американські дослідники-управлінці склали наступну класифікацію:

- Культура торгівлі. Використовується компаніями, що працюють в сфері торгівлі, з невеликим ризиком і швидкими результатами. Домінуюча риса – короткостроковий успіх, який залежить не від суми угод, а від їх кількості та досконального знання потреб ринку.
- Культура угод. Підходить для бірж та інших подібних організацій. В основі також лежить швидке досягнення результатів, однак ризик набагато вище. Спілкування між співробітниками швидкоплинне і лише в рамках спільної справи. Для впровадження даного типу потрібні молоді співробітники з яскраво вираженими конкурентними якостями (амбіційні та наполегливі).
- Адміністративна культура. Працює на великих підприємствах і в державних установах. Прибуток і успіх особливого значення не мають, орієнтація йде на мінімальний ризик, високу стабільність і безпеку. Адміністративному типу властиві бюрократія, формалізм, тривалий прийняття рішень.
- Інвестиційна культура. Працює в банках і досить великих фірмах, що діють в умовах високого ризику, великих капітальних інвестицій і тривалого терміну їх повернення. Важливі організаційні рішення приймаються централізовано, після ретельного аналізу ситуації: кожне невірне рішення може негативно позначитися на майбутньому компанії і її репутації. Від співробітників потрібні досвід, обачність, вміння аналізувати наслідки.

Ще одна класифікація розроблена британським дослідником Чарльзом Хенді. З цієї типології, існує чотири види культур, яким відповідають чотири давньогрецьких боги [16-17]:

«Культура Зевса» або влади. Основні риси організацій, які сповідують даний підхід – жорстка централізована структура, відсутність ініціативи на

місцях, кілька правил. Успіх фірми залежить від особистих якостей і кваліфікації керівника.

«Культура Аполлона» або ролі. В основі бюрократія, доскональне дотримання всіх існуючих процедур і правил. У компанії існує чіткий розподіл функцій, прав, відповідальності. Нововведення не вітаються, тому такий вид не буде ефективним в кризових умовах. Особисті якості керівника особливого значення не мають, важлива лише посада.

«Культура Афіни» або завдання. На відміну від рольової моделі, цей підхід розроблений спеціально для управління організацією в екстремальних та кризових умовах. На відміну від першого типу, де керівником може бути будь-яка людина, тут важливі компетенція, професіоналізм, досвід і володіння інформацією. Цей вид управлінської культури вважається перехідним, і з часом може перерости у владний або рольовий.

«Культура Діоніса» або особистості. Люди об'єднуються в одну організацію не для вирішення глобальних завдань, а для досягнення власних цілей. Рішення приймаються узгоджено, керівник не стільки керує, скільки координує.

Досить цікавою є типологія організаційної культури за М. Бурке, який виділяє наступні її типи: культура «оранжереї», культура «збирачів колосків», культура «городу», культура «французького саду», культура «великих плантацій», культура «ліани», культура «косяка риб», культура «орхідеї-кочівника». Параметрами для аналізу за такої типології стали: взаємодія з зовнішнім середовищем, розмір і структура організації, мотивація персоналу.

Ще одним представником емпіричного етапу типологізації організаційних культур є голландський дослідник Ф. Тромпенаарс [18], який проаналізував понад 60 тис. анкет від респондентів зі 100 країн і виокремив такі параметри, застосовні до аналізу організаційних культур:

1. Універсалізм – Партикуляризм (загальність – розділеність). Визначає, чи правила та норми застосовуються до всіх однаково (універсалізм), чи залежать від конкретних обставин, стосунків, ситуацій (партикуляризм).

2. Досягнення – Походження (аскрипція). Показує, чи соціальний статус людини визначається її особистими досягненнями (досягнення), чи вродженими характеристиками, походженням, віком, статтю (аскрипція).
3. Індивідуалізм – Колективізм. Характеризує, чи в суспільстві наголос робиться на автономії особи (індивідуалізм) чи на приналежності до групи, спільноти (колективізм).
4. Афективність (емоційність) – Нейтральність. Показує, чи в культурі прийнято відкрито висловлювати емоції (афективність), чи стримувати їх (нейтральність).
5. Конкретність – Диффузність (особливість – розчинення). Визначає межу між особистим і професійним простором. У конкретних культурах сфери чітко розмежовані, у дифузних – взаємопов'язані.
6. Зовнішній – Внутрішній контроль. Чи вважають люди, що можуть контролювати події та середовище (внутрішній контроль), чи підпорядковуються зовнішнім силам (зовнішній контроль).
7. Тимчасова перспектива (цінності в плані часу). Стосується того, наскільки культура орієнтована на минуле, теперішнє або майбутнє.
8. Довгострокова – Короткочасна перспектива, Минуле – Теперішнє – Майбутнє. Довгострокові культури планують на роки вперед, цінують наполегливість і майбутні результати. Короткочасні – орієнтовані на швидкі результати й нинішні вигоди.
9. Секвенсивна – Синхронна (одночасна – послідовна). Визначає, як люди сприймають і організовують час. У секвенсивних культурах люди роблять справи по черзі, у синхронних – кілька одночасно.

По відношенню до навколишнього середовища Ф. Тромпенаарс ділить культури на внутрішньо і зовнішньо керовані.

Таким чином, у межах даного підрозділу було досліджено теоретичні засади поняття «організаційна культура», розкрито її сутність, функції та основні типи. Узагальнення численних наукових підходів дозволило встановити, що

організаційна культура являє собою багаторівневу систему спільних цінностей, норм, переконань, моделей поведінки та комунікації, яка визначає унікальний стиль функціонування підприємства. Вона формується в процесі історичного розвитку організації, передається між працівниками й виконує ключові функції – інтегративну, адаптаційну, регулятивну та мотиваційну, що сприяє досягненню організаційних цілей і підвищенню ефективності.

Узагальнення і критичний аналіз концептуальних підходів до визначення організаційної культури дозволили сформулювати авторське бачення даного феномену, як культурного коду організації, що забезпечує внутрішню згуртованість колективу й відображає її індивідуальність. Окрема увага була приділена розмежуванню понять «організаційна» та «корпоративна» культура, де перша виступає універсальною категорією, властивою будь-якій організації, а друга – її конкретизацією, характерною для бізнес-структур і орієнтованою на стратегічне управління та формування конкурентних переваг.

1.2 Методи оцінки та аналізу організаційної культури підприємства

У сучасних дослідженнях організаційної культури питання оцінки її стану викликає значні суперечності. З одного боку, численні роботи свідчать про більшу точність холістичних, якісних підходів, здатних розкрити внутрішню суть корпоративних цінностей та традицій. З іншого – кількісні методи, завдяки своїй стандартизованості та можливості порівняльного аналізу, мають вагоме практичне застосування, особливо при порівнянні різних організацій. Нинішній аналіз робіт показує, що найбільш ефективною може бути комбінація цих підходів, що дозволить отримати комплексну оцінку організаційної культури. На основі літературного огляду [23; 42] та розглянутих підходів можна виділити такі основні методи оцінки організаційної культури (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика методів оцінки організаційної культури

Метод	Переваги	Недоліки	Застосування
Холістичний	Глибоке розкриття культурних аспектів, висока деталізація	Витрати часу, суб'єктивізм, потреба в спеціалістах	Дослідницькі проекти, глибокий аналіз внутрішніх процесів
Кількісний	Стандартизація, можливість порівняльного аналізу, повторюваність	Може не врахувати внутрішню глибину, залежність від якості даних	Моніторинг змін, порівняльні дослідження між підприємствами
Інтегральний	Комплексність, дозволяє отримати інтегральні показники, підвищення ефективності аналізу	Складність моделювання, висока вимогливість до даних	Створення системи управління, стратегічне планування

Джерело: розроблено автором на основі [23; 42]

Аналіз існуючих методик показує, що кожен із підходів має свої слабкі сторони. Холістичний підхід вимагає прямої участі дослідника, що може бути складним для організацій зі складною структурою. З іншого боку, кількісні методи часто не враховують внутрішню динаміку культурних змін, обмежуючись лише поверхневими аспектами.

Комбінована методика, що інтегрує обидва підходи, є перспективною для побудови більш повної та об'єктивної картини організаційної культури. Однак її реалізація потребує ретельної адаптації до конкретних умов підприємства, що може вимагати додаткових ресурсів та експертної підтримки.

Таким чином, комплексний підхід, що об'єднує кількісні та якісні методи, є найбільш ефективним для досягнення об'єктивної оцінки корпоративної культури. Інтегральний показник (наприклад, LOC) може виступати в ролі стандартизованої метрики, що відображає реальний стан культури організації. Для досягнення високої точності оцінки важливо враховувати специфіку організації, а також проводити регулярний моніторинг та коригування підходів відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Отримані результати дозволяють не тільки аналізувати поточний стан культури, а й формувати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства. Практична значущість методів оцінки організаційної культури особливо помітна в умовах сучасного

динамічного ринку, де належна організаційна культура є ключовим чинником успішного функціонування та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність організаційної культури організації можна визначити шляхом застосування системи оцінки, що базується на низці критеріїв, відображених на рисунку 1.2.

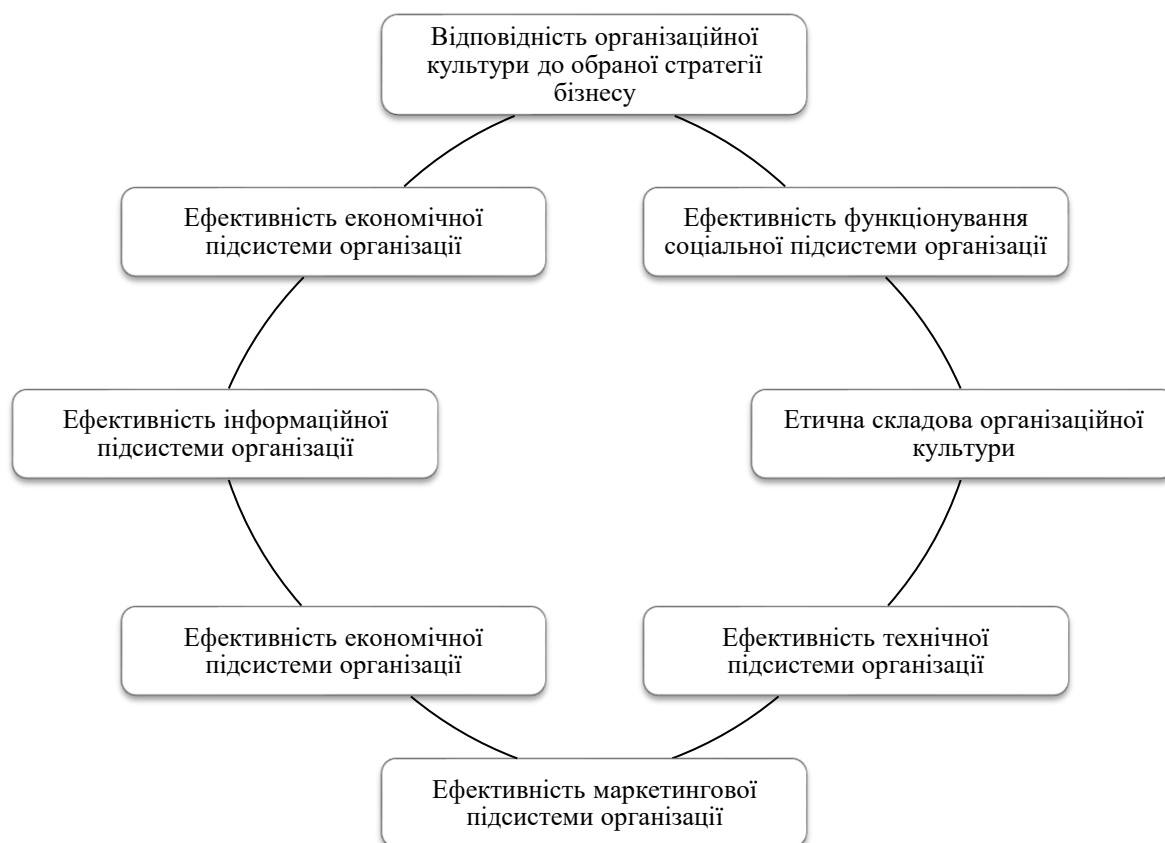


Рисунок 1.2 – Критерії ефективності організаційної культури

Джерело: сформовано автором на основі [23; 42]

Сучасні підходи до аналізу організаційної культури охоплюють як якісні, так і кількісні методи дослідження, що дозволяють виявити взаємозв'язок між культурними чинниками та фінансовими результатами діяльності підприємства. Дослідження показують, що за наявності ефективної організаційної культури, співробітники не лише задоволені умовами праці, але й правильно мотивовані до досягнення поставлених завдань. Це, у свою чергу, сприяє покращенню економічних показників компанії.

Проведення комплексної оцінки організаційної культури вимагає інтеграції даних, отриманих за допомогою методів кількісного аналізу

(наприклад, опитування, статистичні показники ефективності діяльності) з глибоким якісним дослідженням, що включає інтерв'ю та аналіз внутрішніх документів. Такий інтегральний підхід дозволяє:

- визначити рівень задоволеності співробітників умовами праці;
- проаналізувати, як культура впливає на ефективність маркетингової, соціальної, інформаційної, економічної та технічної підсистем організації;
- встановити відповідність організаційної культури обраній бізнес-стратегії.

Крім того, ефективність організаційної культури безпосередньо залежить від того, як керівництво створює робочу атмосферу та норми спілкування на кожному рівні організаційної структури. Важливим аспектом є підтримка корпоративних цінностей з боку топ-менеджменту та власників підприємства, що формується одночасно з чіткими вимогами до співробітників. Однак у довгостроковій перспективі ключовим чинником залишається особисте ставлення співробітників до своєї роботи, робочого місця та самої компанії. Лише при умові, що всі учасники організаційного процесу розуміють і дотримуються встановлених норм, можна говорити про ефективне функціонування організаційної культури.

Наукові дослідження пропонують розглядати ефективність організаційної культури за кількома основними критеріями:

- етична складова організаційної культури;
- ефективність маркетингової підсистеми організації;
- відповідність організаційної культури обраній стратегії бізнесу;
- ефективність функціонування соціальної, інформаційної, економічної та технічної підсистем.

Комплексне застосування цих критеріїв дозволяє не лише кількісно оцінити позитивний вплив внутрішньої культури на фінансові результати, а й створити алгоритм для управлінського рішення, спрямований на подальший розвиток організаційної системи. Так, вплив організаційної культури на економічну ефективність підприємства підтверджується аналізом численних

досліджень, що показують залежність позитивних фінансових результатів від високого рівня задоволення та мотивації співробітників. Комбіноване застосування якісних та кількісних методів оцінки дозволяє отримати комплексну картину функціонування організаційної культури, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Ефективне управління корпоративною культурою та її інтеграція в усі процеси організації сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Розглянемо детальніше основні інструменти діагностики організаційної культури.

1. Опитувальник OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), розроблений К. Кемероном і Р. Куїнном на основі моделі конкуруючих цінностей.

Цей опитувальник дозволяє проаналізувати домінуючу культуру компанії та визначити, до якого із наведених типів вона належить:

- кланова культура (сімейна, орієнтована на персонал);
- адхократична культура (інноваційна, гнучка);
- ієрархічна культура (структурована, контрольована);
- ринкова культура (орієнтована на результат і конкуренцію).

Анкета містить 6 блоків (наприклад: домінуюча характеристика, керівництво, стратегія, успіх тощо), де респонденти розподіляють 100 балів між чотирма варіантами відповідей, що відповідають кожному з типів культури.

Опитувальник Д. Денісона (Denison Organizational Culture Survey), розроблений Д. Денісоном, базується на моделі, яка включає 4 ключові характеристики: участь (залучення персоналу), послідовність (узгодженість), адаптивність (гнучкість і здатність до змін), місія (чітка стратегія і цінності). Опитувальник включає 60 тверджень, які оцінюються за шкалою Лайкерта від 1 до 5, що дозволяє отримати глибоку картину культури організації.

Профіль організаційної культури (Organizational Culture Profile, OCP), що фокусується на ціннісній основі культури. Респондентів просять оцінити значущість 54 цінностей (у модифікованих версіях – від 7 до 40), таких як інноваційність, командна робота, стабільність, орієнтація на результат. Методика

може використовуватись як для діагностики, так і для добору персоналу (відповідність цінностей кандидата цінностям компанії).

Таким чином, описані методи оцінки та аналізу організаційної культури дозволяють виокремити ключові фактори, що впливають на її ефективність, та розробити практичні рекомендації щодо підвищення її впливу на фінансові та операційні показники компанії. регулярний аналіз та оцінювання організаційної культури компанії дозволяє контролювати її ефективність та вчасно впроваджувати дієві стратегії та принципи для досягнення організаційних цілей та оптимальних результатів.

1.3 Управлінські аспекти формування й удосконалення організаційної культури

Механізм формування організаційної структури можна розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, що визначають поведінку та координацію працівників у процесі досягнення стратегічних цілей організації. Такий підхід базується на понятті «механізму», що походить з інженерії, де воно спочатку позначало систему частин, які працюють разом для створення руху. В управлінському контексті цей термін набув значення опису систем відносин і дій, що формують організаційні процеси.

З погляду Немашкало К.Р. та Дзяньпін Мяо [34], організаційна структура є основою для визначення ролей і взаємодії працівників у компанії, що забезпечує ефективну координацію на всіх рівнях, що безпосередньо впливає на організаційну культуру, яка, у свою чергу, відіграє важливу роль у досягненні загальних цілей організації. Як зазначають автори, організаційна культура є важливим фактором для формування ефективної взаємодії між різними підрозділами та забезпечення спільної роботи над стратегічними завданнями.

Процес створення організаційної структури починається з визначення стратегічних цілей організації, після чого здійснюється підбір відповідних ролей, завдань і ліній підзвітності, що відповідають цим цілям. Як зазначає К.Р. Немашкало [34], важливим аспектом є також чітка структура комунікацій у межах організації, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та зберігати ефективність внутрішніх процесів. Врахування змінних умов на ринку та технологічних нововведень є необхідним для гнучкості організаційної структури. Важливу роль у цьому процесі відіграють такі механізми, як лідерство та управлінські системи, які повинні забезпечувати не лише контроль за виконанням завдань, а й мотивувати працівників до активної участі в досягненні цілей організації. Як зазначає Дзяньпін Мяо [34], керівництво на всіх рівнях повинно бути орієнтоване на постійну адаптацію структури до змін, що відбуваються на ринку, та в умовах швидкоплинного економічного середовища.

Координація між організаційною культурою та структурою є важливою умовою створення ефективного робочого середовища. Сильна культура сприяє лояльності, мотивації та залученню працівників, тоді як добре спроектована організаційна структура гарантує, що ресурси та зусилля ефективно спрямовуються на досягнення стратегічних цілей. Таким чином, організаційна структура є механізмом, що спрямовує поведінку і забезпечує цілісність функціонування організації, сприяючи її довгостроковому успіху. Таким чином, на думку авторів, правильне формування організаційної структури, інтеграція її з культурою і лідерськими механізмами дозволяє організації успішно реалізувати свої стратегії та забезпечити ефективну роботу на всіх рівнях.

Розробка механізму формування організаційної культури банку є складним і багатогранним процесом, який має на меті створення сприятливого середовища для досягнення стратегічних цілей організації, підвищення ефективності праці співробітників та формування позитивного іміджу банку. Оскільки організаційна культура має прямий вплив на поведінку працівників та їх взаємодію, механізм її формування потребує детальної розробки та врахування специфіки банківської діяльності.

Пропонуємо розглянути етапи формування організаційної культури саме в банку, адже об'єкт подальшого дослідження – банківська установа, АТ КБ «Приватбанк» (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Ключові етапи процесу трансформації організаційної культури банку

Джерело: розроблено автором на основі [37-36]

Подальший аналіз окреслює послідовність етапів, що складають механізм формування організаційної культури у банківській системі, та підкреслює їхню міжфункціональну інтеграцію:

1. Визначення основних цінностей та місії банку

1.1 Цінності. Першочерговим завданням є ідентифікація базових принципів, які впливатимуть на поведінку співробітників. Цінності можуть включати етичність; інноваційність; взаємна довіра; відповідальність; клієнтоорієнтованість. Ці принципи відіграють ключову роль у визначенні корпоративного іміджу та формуванні внутрішнього клімату.

1.2 Місія та стратегічні цілі

Чітке формулювання місії організації дозволяє окреслити її роль на ринку, а встановлення стратегічних цілей, як довгострокових, так і короткострокових, забезпечує орієнтацію співробітників на спільний результат. Це сприяє тому, що кожен працівник розуміє, як його діяльність інтегрується у досягнення загальних цілей організації.

2. Аналіз існуючої культури та виявлення проблем

На цьому етапі проводиться систематизований аналіз поточного стану організаційної культури шляхом проведення опитувань серед співробітників; оцінки ставлення працівників до існуючих норм та цінностей. Виявлення слабких ланок, таких як недостатній рівень мотивації або розбіжності в командній роботі, є критично важливим для подальшої адаптації та удосконалення культурних практик.

3. Формування корпоративних стандартів та норм [31]

На підставі отриманих даних розробляються стандарти та норми поведінки, які регламентують взаємодію співробітників між собою; взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами. Досить вагомими є такі елементи, як чесність; прозорість; професіоналізм; командна співпраця. Реалізація цих стандартів сприяє створенню структурованого середовища для роботи з урахуванням очікувань відносно етичної поведінки.

4. Розробка програм навчання та соціалізації

4.1 Програми для адаптації нових працівників. Розробка спеціалізованих програм, орієнтованих на швидке включення нових співробітників у корпоративну культуру, є критичним аспектом. Дані програми можуть включати

тренінги з корпоративних цінностей; ознайомлення з внутрішніми правилами взаємодії; методичні матеріали, що описують способи інтеграції індивідуальних цілей з цілями організації.

4.2 Підвищення кваліфікації всіх співробітників. Регулярне проведення тренінгів, спрямованих на розвиток лідерських навичок, культурної чутливості та управління змінами, сприяє постійному розвитку організаційної культури.

5. Стимулювання та система винагород

Важливою складовою впровадження організаційної культури є створення системи стимулювання, що включає: матеріальні стимулювання (бонуси, премії); нематеріальні заохочення (визнання досягнень на корпоративних заходах). Запровадження практик винагородження тих співробітників, які демонструють високий рівень відповідності корпоративним цінностям, стимулює їх до подальшого професійного зростання.

6. Інтеграція організаційної культури в усі процеси банку

Системна інтеграція культурних принципів у всі внутрішні та зовнішні процеси банку забезпечується шляхом включення корпоративних цінностей у процедури відбору та оцінки персоналу; забезпечення відкритості у внутрішній та зовнішній комунікації; стимулювання прозорості управлінських процесів. Таке інтегроване бачення сприяє формуванню довіри як у співробітників, так і у клієнтів.

7. Лідерство та роль управлінців [4; 31]

Успішність формування організаційної культури значною мірою залежить від лідерів, які повинні бути прикладом для наслідування; активними ініціаторами культурних змін; відкритими до діалогу та зворотного зв'язку. Створення системи наставництва та менторства сприяє більш ефективній адаптації нових співробітників та підвищенню загального рівня корпоративної культури.

8. Моніторинг та оцінка ефективності [4]

Для оцінки впровадження організаційної культури необхідно встановити конкретні критерії, зокрема, показники задоволеності співробітників; кількість скарг у сфері внутрішньої комунікації; зміни у рівні продуктивності праці.

Регулярний аналіз результатів за допомогою опитувань, зворотного зв'язку від клієнтів та внутрішніх аудитів дозволяє вчасно ідентифікувати проблеми та вносити необхідні корективи.

Формування організаційної культури банку є багатокомпонентним процесом, що вимагає синхронної взаємодії керівництва, співробітників та інших зацікавлених сторін. Чітке формулювання місії і цінностей, систематичний аналіз існуючої культури, розробка стандартів поведінки, впровадження ефективних програм навчання і мотиваційних механізмів, а також постійний моніторинг і оцінка ефективності сприяють створенню стабільної та ефективної організаційної культури. Такий підхід не лише оптимізує внутрішні процеси, але й позитивно впливає на зовнішній імідж банку, забезпечуючи його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, детальний аналіз кожного з етапів дозволяє побачити, як системно впроваджена організаційна культура здатна вплинути на загальний розвиток банку, сприяючи його стійкості та інноваційності у сучасних умовах ринкової конкуренції.

Організаційна культура є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки вона визначає систему цінностей, норм поведінки, взаємин і ставлення працівників до роботи. Вона формує внутрішній клімат у колективі, впливає на мотивацію персоналу, прийняття рішень і досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та високої конкуренції особливого значення набуває питання формування та вдосконалення організаційної культури, яка здатна забезпечити гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність підприємства. У тих випадках, коли така культура відсутня або сформована стихійно, виникає необхідність її свідомого створення й розвитку з урахуванням особливостей діяльності, корпоративних цілей та потреб персоналу.

У деяких випадках організаційна культура взагалі відсутня, тому її необхідно формувати з нуля. Іноді організаційна культура, що сформувалася, не відповідає стратегічним цілям бізнесу і потребує трансформації або розвитку.

Процес удосконалення організаційної культури передбачає певну послідовність дій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Послідовність етапів удосконалення організаційної культури банку

Етап	Зміст етапу
1. Діагностика чинної організаційної культури	Аналіз існуючих норм, традицій, цінностей. Проведення опитувань (наприклад, за методикою Рокича), інтерв'ю з керівниками, аналіз внутрішніх документів.
2. Визначення стратегічних цілей удосконалення	Узгодження цільової організаційної культури зі стратегією банку, визначення бажаного типу культури, що сприяє досягненню бізнес-цілей.
3. Формування (коригування) системи цінностей	Оновлення або уточнення корпоративних принципів (відповідальність, розвиток, відкритість тощо), закріплення їх у корпоративному кодексі або етичних стандартах.
4. Реалізація заходів щодо впровадження змін	Розробка конкретного плану дій, комунікаційної стратегії, навчальних програм. Організація тренінгів, семінарів, корпоративних заходів для популяризації нових цінностей.
5. Адаптація кадрової політики	Зміна принципів добору, мотивації, оцінювання та просування персоналу відповідно до нової культури. Включення культурних критеріїв у HR-процеси.
6. Інституціоналізація культури	Закріплення нових норм у регламентах, політиках і стандартах банку. Підтримка з боку топменеджменту, формування прикладу поведінки лідерами.
7. Моніторинг і зворотний зв'язок	Систематичний контроль за дотриманням нових культурних норм. Проведення повторних опитувань, аналіз показників ефективності, коригування дій за потреби.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Важливими кроками у процесі трансформації організаційної культури, що потребують особливої уваги та залученості керівництва, є такі:

1. Призначення відповідальної особи – зазвичай відповідальність за впровадження нових цінностей покладається на керівника кадрового підрозділу або іншого фахівця з управління персоналом.
2. Аналіз існуючих норм, традицій, моделей поведінки – для розуміння поточного стану проводиться усне опитування керівників підрозділів, а працівники заповнюють письмові або електронні анкети. Доцільно використати опитувальник Рокича (Додаток Б), як інструмент оцінки цінностей.
3. Формування нових корпоративних цінностей – обираються основні принципи, які мають стати основою нової культури, наприклад:

професіоналізм, відповідальність, прагнення до розвитку, відкритість. Обрані цінності фіксуються у внутрішньому корпоративному кодексі.

4. Реалізація заходів із впровадження – розробляються конкретні кроки та критерії оцінки ефективності реалізації нової культури.
5. Адаптація кадрової політики – вносяться зміни в підходи до роботи з персоналом, щоб нова культура підтримувалася й надалі.

Одним із ключових аспектів оновлення організаційної культури є впровадження нових цінностей у щоденну практику компанії. Цей процес є довготривалим і вимагає системної, цілеспрямованої роботи. Зазвичай реалізація програми змін є тривалою і займає близько одного року (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Етапи процесу впровадження нових цінностей в компанії

Захід	Відповідальна особа	Результат
Складається, публікується і поширюється інформаційна брошура. Новий кодекс розміщується на сайті і розсилається співробітникам.	HRD і очільники відділів	Всі співробітники знайомляться з новими корпоративними цінностями.
Проведення тренінгів, тестування співробітників на знання корпоративної культури і цінностей.	HRD і очільники відділів	Співробітники стають більш згуртованими, запобігають можливі конфлікти. Співробітник і керівництво отримують зворотний зв'язок.
Проведення тематичних бесід.	Керівництво компанії і очільники відділів	Співробітники об'єднуються для досягнення нових корпоративних цілей.

Джерело: розроблено автором на основі [2; 9; 4]

Після проведення всіх необхідних робіт виконується аналіз результатів. Щоб отримати інформацію, чи проводяться інтерв'ю з начальниками відділів та співробітниками. Можливо також проведення групових інтерв'ю і заповнення анкет. Виконання процедури покладається на начальника кадрового відділу або уповноваженого співробітника. Інтерв'ю та анкетування проводяться через рік після внесення змін.

Ще одним методом зміни рівня організаційної культури, який можна вважати інноваційним, є впровадження в роботу CRM-систем. Такі системи передбачають підхід, який полягає у створенні й утриманні унікальних

конкурентних переваг за рахунок кваліфікованого управління взаємовідносинами з клієнтами [13, с. 82]. Введення подібних інновацій сприяє розвитку бізнес-компанії, але при цьому існують типи працівників, які не здатні їх прийняти, а також можуть часто створювати конфлікти. В такому випадку, менеджерам компанії необхідно вміти вчасно виявити недоліки серед таких працівників й застосувати до них інші підходи щодо управління, спілкування або ж провести детальніші тренінги щодо важливості внесення таких коригувань [49, с. 151].

Успішність процесу трансформації організаційної культури залежить від багатьох факторів. Наприклад, як керівництво буде формувати робоче оточення та умови взаємодії між колегами на різних рівнях культури організації. Велике значення має підтримка оновленої організаційної культури з боку топменеджерів підприємства та його власників. Іншими словами, організаційна культура функціонує ефективно лише тоді, коли всі аспекти компанії й базові елементи та принципи корпоративної культури поділяються, розуміються та дотримуються всіма її учасниками.

Таким чином, формування та удосконалення організаційної культури є ключовим управлінським завданням, що забезпечує ефективну взаємодію, мотивацію персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Організаційна культура виступає, як механізм, що координує поведінку працівників, а лідерство та системи стимулювання забезпечують підтримку необхідного культурного середовища. У банківському секторі, зокрема в АТ КБ «ПриватБанк», формування культури вимагає поетапного підходу – від аналізу поточної місії та цінностей до впровадження стандартів поведінки, систем адаптації, навчання, мотивації та постійного моніторингу, що відповідають стратегічним цілям установи. Комплексна інтеграція культури в усі бізнес-процеси підвищує ефективність управління та формує позитивний імідж банку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

АТ КБ «ПриватБанк» – це один з найбільших комерційних банків в Україні, який надає широкий спектр послуг для фізичних та юридичних осіб. Банк спеціалізується на різноманітних банківських продуктах, включаючи кредитування, депозитні та інвестиційні послуги, платіжні та розрахункові системи. «ПриватБанк» відомий своєю інноваційною підхід до технологій, включаючи мобільне та інтернет-банкінг, що дозволяє клієнтам зручно та ефективно управляти своїми фінансами. Банк має широку мережу відділень та банкоматів по всій країні, що робить його доступним для клієнтів у будь-якому регіоні. Наведемо загальну характеристику досліджуваного АТ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика АТ КБ «Приватбанк»

Повна назва	Акціонерне товариство Комерційний банк «Приватбанк»
Скорочена назва	АТ КБ «Приватбанк»
Код ЄДРПОУ	14360570
Дата реєстрації	19.03.1992
Розмір статутного капіталу	206 059 743 960,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва 64.92 Інші види кредитування 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у. 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, місто Київ, вулиця Грушевського, будинок 1д

Джерело: складено автором на основі [20-22]

ПриватБанк є найбільшим банком України, що забезпечує фінансову стабільність і розвиток економіки країни, сприяючи її поступовому руху вперед. Завдяки своїй масштабній інфраструктурі та ефективній роботі, банк став надійним партнером для понад 19 мільйонів активних клієнтів, серед яких фізичні особи, юридичні особи та підприємства різних масштабів. Це свідчить про високу довіру до фінансових послуг, які надає банк, і є результатом стабільної та ефективної діяльності, особливо у складні економічні часи.

Основною метою ПриватБанку є задоволення потреб своїх клієнтів, що відображається в постійному вдосконаленні банківських послуг та продуктів. Щодня, завдяки мережі з понад 1 000 відділень, 5 000 банкоматів і 10 000 терміналів самообслуговування по всій території України, ПриватБанк надає зручний доступ до фінансових операцій для своїх клієнтів. Інноваційність є важливим аспектом діяльності банку, оскільки він постійно вдосконалює свої технології для забезпечення зручності та ефективності сервісів, що відповідають навіть найвимогливішим потребам споживачів [39].

ПриватБанк активно сприяє розвитку економіки країни, виступаючи як відповідальний роботодавець і один із найбільших платників податків в Україні. В умовах економічних викликів, що виникли через військовий конфлікт та глобальні зміни, банк продовжує підтримувати не тільки фізичних осіб, а й бізнес-сектор, надаючи кредити та фінансуючи інвестиції. У 2022 році частка ПриватБанку в роздрібному кредитному портфелі країни збільшилася з 26% до 32%, що підтверджує його важливу роль у забезпеченні доступу до фінансування. Банк також продовжує активно кредитувати малий та середній бізнес, що дозволяє стимулювати економічну активність та сприяти відновленню країни [39].

ПриватБанк є не тільки фінансовою установою, а й важливим елементом економічної інфраструктури України. Незважаючи на виклики, що постають перед країною, банк продовжує працювати на розвиток національної економіки, зберігаючи стабільність, інноваційність та надійність своїх послуг. Він став одним із суб'єктів забезпечення фінансової стабільності в Україні, що є важливим чинником у стратегічному розвитку країни в умовах глобальних змін [39].

Єдиним акціонером Банку, якому належать 100% акцій Банку, є держава в особі Кабінету Міністрів України. Схема організаційної структури та суб'єкти корпоративного управління наведені в Додатку А.

АТ КБ «ПриватБанк» продовжує займати лідируючу позицію на ринку завдяки широкому спектру банківських послуг, високій ефективності та інноваційному підходу до клієнтів. На 1 квітня 2023 року АТ КБ «ПриватБанк» продемонструвало стабільні фінансові показники, відображаючи значний розмір активів та велику суму депозитів фізичних осіб. Важливим аспектом є підвищення власного капіталу та здатність до забезпечення ліквідності банку шляхом наявності значних ліквідних коштів. У таблиці 2.2 представимо динаміку фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2024 рр., млн. грн.

Фінансові результати	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна, -/+, тис.		Темп приросту, %	
					2024/ 2021	2024/ 2023	2024/ 2021	2024/ 2023
Процентні доходи	35 854	43 686	66 238	77 594	41 740	11 356	116,4	17,1
Процентні витрати	6 537	3 768	6 616	10 706	4 169	4 090	63,8	61,8
Чистий процентний дохід	29 317	39 917	59 622	66 888	37 571	7 266	128,2	12,2
Комісійні доходи	35 057	32 945	41 589	46 602	11 545	5 013	32,9	12,1
Комісійні витрати	11 840	12 505	17 150	18 834	6 994	1 684	59,1	9,8
Прибуток (збиток)	35 050	30 252	37 765	40 141	5 091	2 376	14,5	6,3

Джерело: складено автором на основі [44;45]

Аналізуючи фінансові результати ПриватБанку за період з 2021 по 2024 роки (табл. 2.2), можна побачити чіткі позитивні тенденції в розвитку банківської діяльності. За цей період відбулося значне зростання основних фінансових показників, що вказує на ефективність стратегічного управління та покращення фінансових результатів банку.

Процентні доходи ПриватБанку у 2024 році досягли 77 594 млн. грн., що на 41 740 млн. грн. більше, ніж у 2021 році. Цей показник демонструє значне збільшення доходів від надання кредитів та інших фінансових операцій. Темп приросту процентних доходів за період з 2021 по 2024 рік становить 116,4%, що є дуже високим показником і свідчить про стійке зростання доходів банку.

Водночас процентні витрати також зросли до 10 706 млн. грн. у 2024 році, що на 4 169 млн. грн. більше порівняно з 2021 роком, що може бути зумовлено збільшенням вартості залучених коштів або збільшенням боргових зобов'язань банку. Проте темп приросту витрат (63,8%) є значно нижчим за темп приросту доходів, що дозволяє зберігати позитивну динаміку в чистому процентному доході. Чистий процентний дохід у 2024 році склав 66 888 млн. грн., що є значним збільшенням порівняно з 29 317 млн. грн. у 2021 році, що свідчить про ефективне управління процентними доходами та витратами, а також про вдосконалення фінансових стратегій банку. Темп приросту чистого процентного доходу за цей період складає 128,2%, що підтверджує високу ефективність фінансової діяльності. Щодо комісійних доходів, у 2024 році вони зросли до 46 602 млн. грн., що на 11 545 млн. грн. більше порівняно з 2021 роком, що свідчить про успішну реалізацію банківських комісійних послуг, таких як обслуговування клієнтів, проведення платіжних операцій та інші фінансові транзакції. Темп приросту за період 2024/2021 складає 32,9%, що є стабільним зростанням.

Однак витрати на комісії також зросли до 18 834 млн. грн. у 2024 році, що на 6 994 млн. грн. більше, ніж у 2021 році, що може бути зумовлено підвищенням вартості комісійних послуг або збільшенням обсягу операцій, що супроводжуються комісіями. Темп приросту витрат становить 59,1%, що є досить значним показником, хоча й меншим за темп приросту доходів.

Незважаючи на збільшення витрат, прибуток ПриватБанку за 2024 рік склав 40 141 млн. грн., що на 5 091 млн. грн. більше, ніж у 2021 році, що свідчить про ефективну фінансову діяльність банку, який продовжує стабільно нарощувати свої доходи та зберігати прибутковість. Темп приросту прибутку за період 2024/2021 становить 14,5%, що є високим результатом для банківської установи.

Загалом, фінансові результати ПриватБанку за 2021-2024 роки свідчать про стабільний розвиток і зростання основних показників. Збільшення доходів, ефективне управління витратами та стійке зростання прибутку підтверджують успішну стратегію банку в умовах економічних викликів. Банк демонструє високий рівень ефективності, що дозволяє йому зміцнювати свої позиції на ринку та продовжувати розвиток у майбутньому. Показники рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» розраховано та представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2024 рр., %

Рентабельність	2021	2022	2023	2024	Абс. зміна 2024/2023, +/-	Темп приросту 2024/2023, %
ROA	8,8	6,3	5,24	5,57	1,6	22,2
ROE	58,2	48,6	40,6	43,2	11,5	24,6
Чиста % маржа	8,7	9,8	57	51,7	1,3	17,6
% Витрати/% Доходи	44,3	8,6	35,7	34,2	53,8	-151,1

Джерело: розраховано автором на основі [27; 44; 45]

Рентабельність активів (ROA) банку у 2023 році становила 5,24%, що є дещо нижчим показником порівняно з 2021 роком (8,8%) і 2022 роком (6,3%). Проте в 2024 році банк продемонстрував незначне поліпшення ROA, який зріс до 5,57%. Абсолютна зміна між 2023 і 2024 роками становить 0,33%, а темп приросту цього показника відносно 2023 року склав 6,7%. Однак, порівняно з 2021 роком, цей показник зменшився на 28,4%, що свідчить про певні труднощі в ефективності використання активів банку в довгостроковій перспективі.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2023 році знизилася до 40,6%, порівняно з 58,2% у 2021 році та 48,6% у 2022 році. Однак у 2024 році спостерігається позитивна динаміка: ROE підвищився до 43,2%, що є на 2,6% більше за показник 2023 року. Темп приросту цього показника склав 6,4%, що вказує на покращення здатності банку генерувати прибуток на кожну одиницю власного капіталу. Незважаючи на покращення в 2024 році, порівняно з 2021 роком, ROE знизився на 16,5%, що може свідчити про деяке зменшення ефективності в довгостроковій перспективі.

Чиста процентна маржа банку у 2023 році досягла 57,0%, що є значним зростанням порівняно з 8,7% у 2021 році та 9,8% у 2022 році. Однак у 2024 році спостерігається спад цього показника до 51,7%. Абсолютна зміна між 2023 і 2024 роками становить -5,3%, що є відносним зниженням на 9,2% порівняно з 2023 роком. Незважаючи на це, в порівнянні з 2021 роком чиста маржа зросла на 492%, що свідчить про значне поліпшення ефективності прибутку від операцій з процентними доходами та витратами. В цілому, цей показник відображає позитивні зміни в управлінні процентними операціями банку, але також вказує на певне уповільнення цього процесу в 2024 році.

Зміна витрат на доходи за період з 2023 по 2024 рік є однією з найбільш значущих. У 2023 році цей показник становив 35,7%, а в 2024 році знизився до 34,2%. Зниження на 1,5% є позитивним, але в порівнянні з 2021 роком, коли цей показник становив 44,3%, спостерігається значне поліпшення витратної структури, зменшивши витрати відносно доходів на 10,1%, що свідчить про успішну стратегію зниження витрат і підвищення ефективності управління витратами, хоча варто зазначити, що повністю оптимізувати витрати ще не вдалося. Загалом, протягом 2023-2024 років АТ КБ «ПриватБанк» демонструє позитивну тенденцію щодо рівня рентабельності у порівнянні з попередніми роками, але також йому не вдалося досягти рівня 2021 року за ключовими показниками, такими як ROA і ROE. Найбільше поліпшення спостерігається у чистій процентній маржі, що свідчить про ефективніше управління доходами та витратами банку. Зменшення витрат є ще одним позитивним фактором, який свідчить про успіхи в оптимізації витратної частини банківської діяльності.

Отже, як було визначено за результатами опрацювання первинної інформації, АТ КБ «ПриватБанк» працює в різних сегментах фінансового ринку, постійно розширюючи та вдосконалюючи спектр своїх банківських та фінансових послуг. Будучи універсальним банком, АТ КБ «ПриватБанк» прагне забезпечити повний комплекс банківських послуг і зміцнити свої позиції серед провідних кредитно-фінансових установ України.

2.2 Дослідження елементів й особливостей організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є одним з провідних фінансових установ України, з моменту свого заснування в 1992 році, і залишається лідером на банківському ринку країни. Він є важливим елементом національної економіки, забезпечуючи надання широкого спектра банківських послуг як фізичним, так і юридичним особам. Організаційна культура ПриватБанку формувалась на основі кількох ключових принципів, що забезпечують стабільність і розвиток фінансової установи (рис. 2.1).

Законність та прозорість	• Банк активно підтримує дотримання норм законодавства, що забезпечує високий рівень довіри до установи як з боку клієнтів, так і з боку акціонерів та регулюючих органів.
Компетентність та ефективність	• ПриватБанк робить акцент на високому рівні кваліфікації своїх співробітників, що є необхідною умовою для забезпечення надійності та безпеки фінансових послуг.
Дотримання прав людини	• Культура банку заснована на дотриманні прав і свобод людини, що є важливим аспектом у взаємовідносинах з клієнтами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами.
Прозорість у взаємовідносинах з клієнтами	• Надання чіткої інформації клієнтам щодо послуг банку, відкритість в комунікаціях.
Уникнення конфлікту інтересів	• Визначення і уникнення ситуацій, де інтереси співробітників можуть суперечити інтересам банку або клієнтів.

Рисунок 2.1 – Принципи організаційної культури АТ КБ «Приватбанк», що забезпечують стабільність і розвиток фінансової установи

Джерело: узагальнено автором на основі [29]

ПриватБанк має корпоративну структуру, де єдиним акціонером є держава України, що значно впливає на організаційну культуру банку. Розглянемо основні елементи організаційної культури ПриватБанку, їх особливості та вплив на ефективність діяльності установи.

Організаційна культура ПриватБанку базується на принципах законності, прозорості, ефективності та етики. Завдяки таким принципам банк зміг зарекомендувати себе як надійний фінансовий партнер для мільйонів українців, а також активно впливає на розвиток економіки країни. Кодекс поведінки, ділова етика та орієнтація на потреби клієнтів є основою корпоративної культури банку, що підтримує його стійкість та ефективність на ринку.

Кодекс етики та поведінки Приватбанку [29] є основою для забезпечення належного функціонування ПриватБанку та взаємодії з усіма його зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, працівників, акціонерів та органи державної влади. Основні принципи, такі як чесність, повага до прав людини, створення безбар'єрного середовища та недопущення дискримінації, є критичними для створення здорового корпоративного клімату та збереження високої репутації банку.

Кодекс визначає стандарти поведінки для всіх працівників і чітко прописує заборону на дискримінацію та мобінг, а також надає вказівки щодо забезпечення рівних прав та можливостей для всіх співробітників і клієнтів, без будь-яких обмежень за ознаками раси, статі, віку, національності та ін. Важливою частиною є принципи безбар'єрності, які спрямовані на створення інклюзивного та доступного робочого середовища та фінансових послуг.

Таким чином, Кодекс встановлює високі етичні стандарти, допомагаючи кожному працівнику приймати етичні рішення, що відповідають інтересам банку та його клієнтів, зберігаючи корпоративну репутацію і підтримуючи правові та моральні норми.

Цей документ також підкреслює важливість довгострокових відносин з клієнтами та взаємодії з акціонерами через прозору комунікацію та відповідальність.

Клієнтоорієнтованість та прозорість у взаємовідносинах з клієнтами проявляються в індивідуальному підході до кожного клієнта, оперативному вирішенні їхніх проблем та забезпеченні високого рівня обслуговування. Внутрішньоорганізаційні комунікації також базуються на відкритості, прозорості та взаємоповазі. Співробітники АТ КБ «ПриватБанк» відрізняються високим рівнем професіоналізму, прагненням до постійного розвитку та вдосконалення. Кадрова політика спрямована на залучення, розвиток та утримання талановитих працівників. Компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату, можливості для професійного росту та навчання.

Для аналізу організаційної культури АТ КБ «ПриватБанк» використано підходи Ч. Хенді, який виділяє чотири типи культури (орієнтація на владу, роль, завдання або особистість), а також модель К. Камерона і Р. Куїнна, що класифікує культури на ієрархічну, кланову, ринкову та адхократичну. Нижче подано результати визначення типу культури ПриватБанку відповідно до зазначених методик (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика типу організаційної культури АТ КБ «ПриватБанк» (за Ч. Хенді та К. Камероном і Р. Куїнном)

Підхід до типології	Характеристика
Тип за Ч. Хенді	Культура ролі з елементами культури завдання.
	Як державний банк, ПриватБанк дотримується чітких процедур, регламентів, вертикальної ієрархії (рольова культура). Водночас, у зв'язку з цифровізацією та запуском інноваційних сервісів (наприклад, «Приват24»), простежуються риси культури завдання – акцент на професіоналізм, креативність, гнучкість.
Тип за Камероном і Куїнном	Ієрархічна культура з тенденцією до адхократичної (залежно від підрозділу).
	Центральний апарат і більшість підрозділів працюють за класичною ієрархічною структурою. Водночас ІТ-відділ, служби підтримки стартапів, діджитал-напрямки демонструють ознаки адхократичної культури: гнучкість, інноваційність, командна робота.

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» можна стверджувати, що переважаючим типом організаційної культури є культура ролі (за Ч. Хенді). Це пояснюється тим, що банк як державна установа працює в умовах чітко визначеної ієрархії, формалізованих інструкцій, процедур та внутрішніх нормативів.

Працівники діють згідно з встановленими ролями та функціональними обов'язками, що є характерним для бюрократичного типу культури. Однак, з огляду на активне впровадження інноваційних технологій і цифрових сервісів (зокрема, Приват24, чат-боти, QR-платежі, віртуальні картки тощо), у структурі організації з'являються елементи культури завдання, які притаманні ІТ-напрямам і диджитал-командам.

Згідно з моделлю Камерона і Куінна, домінуючим типом організаційної культури банку є ієрархічна культура. Це виявляється в орієнтації на контроль, стандартизацію, стабільність та ефективне управління ризиками. Проте в окремих підрозділах (наприклад, департамент ІТ-розробок, цифрових інновацій) спостерігається тенденція до адхократичної культури, що базується на інноваційності, гнучкості, динамізмі та творчій роботі в командах.

Отже, на основі наведеної інформації можна стверджувати, що ПриватБанк демонструє змішану модель організаційної культури, яка поєднує стабільність і формалізацію з інноваційним розвитком окремих напрямків, що забезпечує конкурентоспроможність банку у цифрову епоху.

З метою визначення особливостей організаційної культури було розроблено анкету та проведено опитування для співробітників АТ КБ «ПриватБанк». Усі питання передбачають оцінювання за шкалою від 1 (повністю не згоден) до 10 (повністю згоден). Опитування охоплює ключові характеристики згідно з моделями Ч. Хенді та Камерона і Куінна (табл. 2.5).

Для виявлення домінуючого типу організаційної культури в АТ КБ «ПриватБанк» було проведено опитування співробітників із 20 запитаннями, згрупованими за чотирма моделями культури: рольова/ієрархічна, адхократична/завдання, кланова та ринкова. Відповіді оцінювались за шкалою від 1 (повністю не згоден) до 10 (повністю згоден).

Опитування було проведе у відділенні №1, Київська обл., м. Васильків, вул. Володимирська 1, бранч відділення K1W0. Респондентами виступали працівники цього відділення, а саме: 3 спеціаліста з обслуговування фізичних осіб, касир відділення та менеджер з обслуговування корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.5 – Результати опитування співробітників для оцінки організаційної культури АТ КБ «ПриватБанк»

№	Питання	Блок	Середня оцінка
1	У моєму підрозділі існують чітко прописані посадові інструкції.	Рольова й ієрархічна культура	9
2	Робота у банку організована згідно з суворими процедурами та регламентами.	Рольова й ієрархічна культура	10
3	Всі рішення приймаються згідно з офіційною ієрархією (згори вниз).	Рольова й ієрархічна культура	8
4	Керівництво чітко контролює виконання завдань і дотримання правил.	Рольова й ієрархічна культура	10
5	Я чітко знаю свої функції й обов'язки.	Рольова й ієрархічна культура	10
6	У моєму підрозділі підтримується ініціатива та нові ідеї.	Адхократична культура та культура завдання	7
7	Я маю можливість брати участь у розробці інноваційних продуктів або покращень.	Адхократична культура та культура завдання	8
8	У нас активно практикується командна робота між відділами.	Адхократична культура та культура завдання	8
9	Ми швидко адаптуємося до змін на ринку чи в законодавстві.	Адхократична культура та культура завдання	8
10	Мій керівник підтримує гнучкий підхід до вирішення задач.	Адхократична культура та культура завдання	10
11	Я відчуваю себе частиною згуртованої команди.	Кланова культура	9
12	У нас панує доброзичлива атмосфера взаємодопомоги.	Кланова культура	8
13	Керівництво враховує думку працівників при ухваленні рішень.	Кланова культура	10
14	Я відчуваю, що моя праця цінується.	Кланова культура	7
15	Взаємодовіра між працівниками у нашому колективі є високою.	Кланова культура	9
16	У нашому підрозділі основна увага приділяється досягненню результатів.	Ринкова культура	7
17	Ми зосереджені на конкурентоспроможності та виконанні KPI.	Ринкова культура	9
18	Працівники отримують визнання за високі результати.	Ринкова культура	10
19	Прийняття рішень ґрунтується на аналізі показників ефективності.	Ринкова культура	6
20	У нашій роботі важливу роль відіграє задоволеність клієнтів.	Ринкова культура	9

Джерело: складено автором на основі результатів опитування працівників

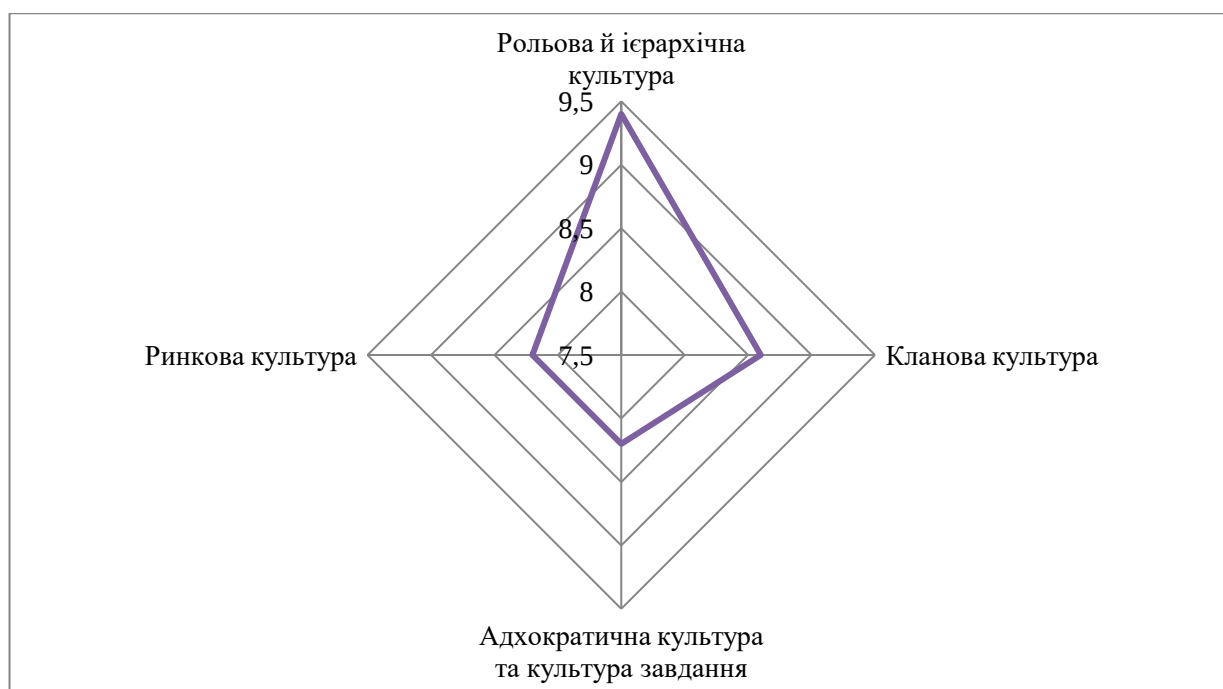


Рисунок 2.2 – Розподіл отриманих оцінок за типами організаційної культури відповідно до опитування співробітників АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором на основі результатів опитування працівників

Результати опитування свідчать, що домінуючим типом організаційної культури в АТ КБ «ПриватБанк» є рольова / ієрархічна культура (середній бал – 9,4), що відповідає публічному статусу банку, чіткій регламентації процесів і вертикальній системі управління. Водночас високі оцінки культури завдання та адхократичної моделі (8,2) вказують на наявність інноваційних елементів, особливо в цифрових підрозділах (наприклад, «Приват24»).

Кланова культура також представлена досить сильно (8,6), що може свідчити про сприятливий мікроклімат в окремих колективах і орієнтацію на взаємодію. Ринкова культура посідає останнє місце, хоча й має також позитивні оцінки – це може означати, що ПриватБанк не фокусується винятково на конкуренції, а більше – на стабільності й внутрішній ефективності.

Далі, за результатами проведеного дослідження, пропонуємо здійснити SWOT-аналіз організаційної культури АТ КБ «ПриватБанк» з метою її подальшого вдосконалення й розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз організаційної культури АТ КБ «ПриватБанк»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	Зростання уваги до інноваційних рішень й можливість їх використання для зміцнення внутрішньої комунікації та залученості (п. 2.1). Розвиток й посилення корпоративної соціальної відповідальності як інструмент формування спільних цінностей. Доступ до державних або міжнародних грантів. Запит від юридичних і фізичних осіб на послуги диджитал-банкінгу.	Висока конкуренція на ринку цифрових банківських послуг, зокрема, за таланти. Економічна нестабільність, Негативний вплив зовнішніх факторів (економічних, політичних) на моральний стан та залученість співробітників. Ризик переходу висококваліфікованих фахівців до конкурентів. Міграція населення, загроза втрати кваліфікованих працівників у зв'язку з викликами воєнного часу.
Сильні сторони	Сила і можливості:	Сила і загрози:
Високий рівень формалізації та відповідальності (табл. 2.4). Налагоджені внутрішні процеси, чітка структура управління (Додаток А). Висока довіра клієнтів до якості сервісу та захищеності транзакцій. Наявність позитивного досвіду цифрової трансформації (Приват24, чат-боти, безпаперові процеси).	Інтеграція цінностей культури інновацій та технологічності в програми розвитку лідерства. Посилення інноваційних ініціатив, розвиток креативного середовища в окремих підрозділах. Активно залучати співробітників до розробки та реалізації КСВ-проектів, використовуючи внутрішні канали комунікації для висвітлення їхнього внеску.	Посилення комплаєнсу та юридичної підтримки у зв'язку з можливими регуляторними змінами. Запровадження програм менторства та коучингу, використання цифрових інструментів для розвитку культури зворотного зв'язку.
Слабкі сторони	Слабкості і можливості:	Слабкості і загрози:
Інертність системи, спротив змінам (табл. 2.5). Бюрократичність, тривалі погодження рішень. Надмірна регламентація, що може гальмувати ініціативу та адаптацію до нових умов. Плинність кадрів у молодіжному середовищі через нестачу гнучкості. Обмежена автономія нижчих рівнів персоналу. Високий рівень стресу в працівників від жорсткого контролю і регламентів.	Переорієнтація внутрішньої культури в бік культури завдання у цифрових підрозділах. Використання внутрішнього потенціалу ІТ-фахівців для створення інноваційних рішень для зміцнення внутрішньої комунікації та залученості. Залучати співробітників до процесу впровадження змін, створюючи робочі групи та проводячи консультації.	Залучення зовнішніх експертів для діагностики та розробки стратегії розвитку організаційної культури. Запровадити програми спрощення внутрішніх процесів та зменшення бюрократичних бар'єрів.

Джерело: розроблено автором

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що організаційна культура ПриватБанку має домінуючі риси культури ролі (ієрархічна, контрольована), притаманні державним установам, проте у сфері діджиталізації помітна еволюція в напрямі культури завдання й адхократії. Це дозволяє банку бути водночас стабільним і адаптивним, однак потребує постійного балансу між контролем і креативністю.

Банк володіє значними внутрішніми перевагами, такими як адаптивність, клієнтоорієнтованість, розвинена ІТ-інфраструктура та сильний бренд. Ці сильні сторони є цінним фундаментом, який необхідно активно використовувати для подальшого розвитку та протистояння зовнішнім викликам. Водночас існують і слабкі сторони, зокрема бюрократія, інертність працівників, опір змінам, які потребують уваги та цілеспрямованих зусиль для їхнього нівелювання.

Загалом, для зміцнення організаційної культури, «ПриватБанку» необхідно впроваджувати комплексний підхід, який включає розвиток внутрішньої комунікації, заохочення інновацій, підтримку клієнтоорієнтованості, підвищення гнучкості та прозорості, а також активне використання сильних сторін для протистояння зовнішнім загрозам. Цілеспрямовані та послідовні дії в цих напрямках дозволять банку не лише зберегти свої лідерські позиції, але й зміцнити організаційну культуру.

2.3 Розробка пропозицій щодо удосконалення організаційної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та управлінське забезпечення їх впровадження

Організаційна культура є ключовим чинником успішності банківських установ, оскільки вона визначає внутрішній клімат, взаємодію між працівниками, ефективність управління та якість обслуговування клієнтів. В АТ КБ «ПриватБанк» організаційна культура зазнала суттєвих трансформацій після націоналізації, проте досі існує низка внутрішніх проблем, які стримують

розвиток банку як інноваційної та клієнтоорієнтованої структури. У наведеній таблиці систематизовано основні проблеми організаційної культури банку, їх прояви, наслідки та подано короткий аналітичний коментар для кожного пункту.

Таблиця 2.7 – Проблемні аспекти в організаційній культурі АТ КБ «ПриватБанк», виявлені за результатами аналізу

№	Проблема	Характеристика прояву	Наслідки	Аналітичний коментар
1.	Бюрократизація управління	Централізоване прийняття рішень, обмежена автономія філій	Зниження швидкості обслуговування, невдоволення клієнтів, втрата гнучкості	Така система суперечить принципам agile-менеджменту та клієнтоорієнтованості, які важливі в банківській сфері
2.	Однобічна система стимулювання	Орієнтація лише на кількісні KPI, ігнорування якісних показників та командної роботи	Вигорання, внутрішня конкуренція, зниження морального духу	Мотиваційна система не враховує соціально-психологічні потреби працівників згідно з теорією Маслоу
3.	Слабка корпоративна ідентичність	Працівники не асоціюють себе з банком як брендом, відсутність внутрішнього «ми»	Відчуження персоналу, плінність кадрів, нестабільна лояльність	Корпоративна культура є важливою складовою employer branding і впливає на довготривалу ефективність
4.	Обмежений розвиток персоналу	Непослідовна система навчання, відсутність чітких шляхів кар'єрного росту	Зниження залученості, відтік молодих спеціалістів	Відсутність інвестування в людський капітал шкодить інноваційності та конкурентоспроможності
5.	Комунікаційні бар'єри	Відсутність горизонтальних комунікацій між рівнями, обмежений зворотний зв'язок	Ігнорування ініціатив, низький рівень довіри, відчуття непочутості	Відкриті комунікації сприяють формуванню культури участі, згідно з моделлю Шейна

Джерело: складено автором

Проблеми, виявлені в організаційній культурі ПриватБанку, вказують на наявність системних бар'єрів, які стримують ефективне функціонування та розвиток банку. Зокрема, бюрократизоване управління гальмує оперативність у прийнятті рішень та знижує адаптивність до ринкових змін. В умовах високої конкуренції на банківському ринку така негнучкість знижує привабливість банку як для клієнтів, так і для партнерів.

Система стимулювання, що базується виключно на досягненні кількісних показників, ігнорує командну динаміку та емоційний добробут працівників. Відсутність збалансованої мотивації призводить до професійного вигорання,

особливо серед фронт-офісних працівників, які працюють в умовах емоційного навантаження. Така ситуація створює ризики зниження продуктивності та якості клієнтського сервісу.

Недостатня корпоративна ідентичність є серйозною загрозою для стабільності персоналу. Якщо працівники не ототожнюють себе з цінностями та місією банку, формується культура «відпрацювати – і піти», що збільшує плинність кадрів та витрати на підбір і адаптацію нових співробітників. У банківській сфері, де довіра та стабільність мають критичне значення, це є надзвичайно небезпечним фактором.

Також варто відзначити відсутність послідовної системи розвитку персоналу. Брак чітких траєкторій кар'єрного росту та нерозвинені програми навчання знижують рівень залученості та мотивації серед молодих фахівців. Це позбавляє банк можливості формувати резерв кадрів зсередини, що в довгостроковій перспективі впливає на здатність інституції до трансформацій та інновацій.

Нарешті, комунікаційні бар'єри формують відчуження між працівниками різних рівнів і зменшують ймовірність появи інноваційних ідей. Відсутність механізмів зворотного зв'язку не лише нівелює ініціативність працівників, а й унеможливорює оперативну реакцію керівництва на внутрішні проблеми.

У сукупності ці чинники формують культуру, що обмежує розвиток людського капіталу, знижує конкурентоспроможність організації на ринку праці та зменшує ефективність реалізації стратегії цифрової трансформації банку. Отже, для досягнення стійкого розвитку, АТ КБ «ПриватБанк» має здійснити комплексну діагностику внутрішньої культури та впровадити систему її оптимізації. Переходячи до питання удосконалення організаційної культури в ПриватБанку, важливим етапом є забезпечення його сталого розвитку, підвищення ефективності внутрішніх процесів, покращення клієнтського досвіду та зміцнення позицій на банківському ринку. Нижче подано рекомендації щодо вирішення виявлених проблем, адаптовані до сучасних тенденцій у сфері управління персоналом і трансформації організаційних культур (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури АТ КБ «ПриватБанк»

№	Проблема	Рекомендації щодо вирішення	Очікувані результати
1	Бюрократизація управління	Впровадження децентралізованої моделі управління з делегуванням повноважень регіональним офісам	Підвищення швидкості прийняття рішень, адаптивність до змін, розвиток ініціативності
2	Однобічна система стимулювання	Запровадження гібридної системи стимулювання (КРІ + індекс залученості + якість обслуговування + командна динаміка)	Зростання задоволеності персоналу, зменшення плинності кадрів
3	Слабка корпоративна ідентичність	Проведення системної внутрішньої комунікаційної кампанії: брендовані заходи, регулярні зустрічі з керівництвом	Формування відчуття єдності, посилення лояльності, employer branding
4	Обмежений розвиток персоналу	Створення корпоративного університету або платформи мікронавчання з гейміфікацією та сертифікацією	Підвищення кваліфікації, побудова резерву управлінців, зниження відтоку кадрів
5	Комунікаційні бар'єри	Впровадження регулярного внутрішнього опитування + платформи для зворотного зв'язку (анонімної та відкритої)	Зростання довіри, врахування ініціатив персоналу, підвищення ефективності «знизу догори»

Джерело: розроблено автором

Успішна реалізація запропонованих заходів можлива лише за умов впровадження ефективного управлінського механізму, що охоплює:

1. Модель змін за Коттером (Kotter's 8 Steps Model). Пропонується впровадження трансформацій відповідно до класичної моделі Коттера: формування відчуття нагальної потреби змін (через внутрішні дослідження та опитування), формування коаліції агентів змін, визначення бачення та стратегії змін, комунікація бачення через вебінари, внутрішні соцмережі, візуальні матеріали, усунення бар'єрів, запуск пілотних проектів, масштабування рішень, закріплення нової культури в системі оцінки, найму, навчання, винагороди.

2. Модель управління корпоративною культурою Шейна. Важливо інтегрувати нові культурні цінності на трьох рівнях: артефакти: зміна візуального середовища, слоганів, внутрішньої атрибутики, заявлені цінності: формулювання місії, бачення, кодексу корпоративної етики, припущення: формування нових звичок: регулярний фідбек, підтримка ініціатив, визнання заслуг.

3. HR-підхід Employee Experience. Запровадження культури, орієнтованої на досвід співробітників: визначення точок взаємодії працівника з організацією (onboarding, розвиток, оцінка), аналіз емоційної складової досвіду, використання HR-аналізу (People Analytics) для вимірювання рівня задоволеності.

Також необхідним є використання таких сучасних підходів, як agile HR – застосування гнучких команд, спринтів для вирішення HR-завдань, наприклад, пілотування нової системи оцінювання в обмежених відділах; модель «Adkar» для персональної трансформації – використання в навчанні керівників та менторів (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), внутрішній benchmarking – порівняння культур філій, заохочення внутрішньої конкуренції за культурні досягнення.

Наостанок, пропонуємо на основі результатів анкетування та за підсумками проведеного SWOT-аналізу організаційної культури АТ КБ «ПриватБанк» розробити програму впровадження змін в організаційну культуру установи, що є необхідним етапом у процесі вдосконалення корпоративної атмосфери та забезпечення ефективної взаємодії між співробітниками та керівництвом. Організаційна культура є основою для створення сприятливого робочого середовища, підвищення рівня задоволеності працівників і зміцнення внутрішніх комунікацій. Враховуючи сучасні виклики на фінансовому ринку та необхідність адаптації до нових умов, розробка і впровадження нових культурних принципів, мотиваційних систем та підходів до управління сприятиме покращенню загальних результатів діяльності банку.

Метою програми є впровадження змін в організаційну культуру АТ КБ «ПриватБанк» через реалізацію нових підходів до стимулювання співробітників, підвищення їх залученості, покращення комунікацій та формування інноваційної та гнучкої корпоративної культури, що забезпечить сталий розвиток банку в умовах змінюваного ринкового середовища. Ключові етапи реалізації програми змін організаційної культури, її завдання, заходи та необхідні ресурси на реалізацію узагальнено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Програма впровадження змін в організаційну культуру АТ КБ «ПриватБанк» на 2025 р.

Етап реалізації	Завдання	Заходи	Ресурси
1. Формування команди змін (0–1 місяць)	Створити робочу групу для реалізації змін, включаючи ключових «амбасадорів» змін.	1. Провести першу нараду для ознайомлення з метою змін та завданнями.	Внутрішні засоби комунікації, бюджет для підтримки ініціатив
		2. Формувати стратегію змін на основі результатів внутрішнього аудиту.	
2. Аналіз поточного стану (1–2 місяць)	Визначити рівень задоволеності співробітників, виявити бар'єри в комунікаціях.	1. Розробити та поширити анкету для опитування співробітників.	Внутрішня платформа для опитувань, спеціалісти HR
		2. Провести інтерв'ю з керівниками підрозділів для збору зворотного зв'язку.	
3. Розробка нових культурних принципів (2–4 місяць)	Створити нові цінності та принципи, які відповідають стратегічним цілям банку.	1. Працювати з керівниками для формулювання нових цінностей.	Внутрішні маркетингові та PR ресурси, бюджет на розробку матеріалів
		2. Розробити брендовані матеріали для популяризації нової культури.	
4. Впровадження систем стимулювання та навчання (4–6 місяць)	Розробити нову систему стимулювання та навчання для співробітників.	1. Створити нові KPI для співробітників згідно з новими принципами.	Бюджет на розробку онлайн-платформи, залучення тренерів
		2. Запустити платформу для навчання та сертифікації працівників.	
5. Пілотування змін (6–8 місяць)	Тестування змін у пілотних підрозділах для оцінки ефективності.	1. Вибір 2–3 підрозділів для пілотного проекту.	Ресурси HR та керівників підрозділів
		2. Оцінка результатів пілотного проекту та збір фідбеку від учасників.	
6. Оцінка результатів та масштабування (8–12 місяць)	Оцінити ефективність змін та поширити їх на всі підрозділи.	1. Провести оцінку результатів пілотного проекту.	Звіти, аналітика, бюджет на масштабування
		2. Розробити план масштабування змін на всю організацію.	
7. Підтримка та моніторинг (12 місяць і більше)	Підтримка результатів змін, моніторинг ефективності організаційної культури.	1. Регулярні опитування для моніторингу культури та мотивації.	Постійний бюджет на внутрішні опитування та підтримку моніторингу
		2. Визначити нові ініціативи на основі результатів моніторингу.	

Джерело: розроблено автором

Ця програма є основою для стратегічного плану впровадження змін в організаційну культуру АТ КБ «ПриватБанк», з урахуванням кроків та необхідних ресурсів на кожному етапі. Вона покликана забезпечити чітке планування та відстеження результатів, сприяючи сталому розвитку банку та створенню позитивної корпоративної атмосфери. Орієнтовний розрахунок обсягу витрат на реалізацію проєкту впровадження змін в організаційну культуру АТ «КБ ПриватБанк» представлений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок обсягу витрат на реалізацію проєкту впровадження змін в організаційну культуру АТ «КБ ПриватБанк»

Стаття витрат	Опис	Загальна вартість, тис. грн.
1. Аналіз поточного стану організаційної культури (із залученням зовнішніх консультантів)	Збір інформації, анкетування, інтерв'ю	300
2. Розробка нових цінностей і культурних принципів (із залученням зовнішніх консультантів)	Створення / розробка цінностей (стратегічна сесія)	500
3. Розробка брендovаних матеріалів для популяризації нових цінностей і оновленої культури	Розробка / виготовлення матеріалів	300
4. Створення онлайн-платформи для навчання та сертифікації працівників	Розробка онлайн-платформи для навчання та розвитку	1 000
5. Впровадження навчання персоналу із залученням тренерів (тренінги, вебіари)	Розробка навчальних програм, організація тренінгів й вебінарів	500
Загальна вартість		2 600

Джерело: складено автором

Розглянемо детальніше обґрунтування витрат на реалізацію запропонованого проєкту впровадження змін в організаційну культуру АТ «КБ ПриватБанк» (за даними інтернет-джерел).

Аналіз поточного стану організаційної культури, а саме, залучення зовнішніх консультантів для проведення поглибленого аналізу, анкетування та збору інформації з метою виявлення проблем та шляхів покращення: середня вартість таких послуг в Україні становить близько 300 тис. грн.

Розробка нових цінностей, створення нових принципів організаційної культури із залученням зовнішніх експертів. Ціна на такі послуги може сягати 500 тис. грн., відповідно від обсягу роботи.

Розробка брендovаних матеріалів (відео, презентації, брошури). Орієнтовна вартість близько 300 тис. грн.

Створення онлайн-платформи для навчання та сертифікації працівників. Навчання працівників є одною з основних складових, але розробка онлайн-платформи з відповідними даними для навчання є досить об'ємною тому передбачає значний обсяг витрат. Вартість послуг на такі проекти сягає від 800 тис. грн до 1,2 млн. грн.

Впровадження навчання персоналу із залученням тренерів, проведення тренінгів, вебінарів. Вартість на дані послуги також варіюється, у відповідності від виду навчання та кваліфікації фахівця, що проводитиме даний захід, середня ціна становить 500 тис. грн. (за курс вебінарів).

Таким чином, орієнтовний загальний бюджет, для реалізації проекту удосконалення організаційної культури АТ «КБ ПриватБанк», становить 2,6 млн. грн. Вартість розрахована відповідно до середньої вартості на кожну необхідну складову, зважаючи на ринкові ціни в Україні. Відповідно, з огляду на фінансову стабільність банку і показники прибутковості установи, впровадження та реалізація цього проекту є цілком реалістичною, та не надто затратною зважаючи на кількість працівників банку по всій Україні.

За внутрішньою інформацією, отриманою у процесі опитування керівників різних відділів (HR-відділ, відділ проєктів та забезпечення) можна зробити висновок, що банк має відповідний резервний фонд для реалізації проєктів, також створена платформа зворотного зв'язку, де кожен з працівників може запропонувати своє бачення щодо навчання, розвитку та пропозицій щодо удосконалення тієї чи іншої складової організаційної культури банку.

У таблиці 2.11 представлена матриця відповідальності за виконання проєкту впровадження змін в організаційну культуру АТ «КБ ПриватБанк».

Таблиця 2.11 – Матриця відповідальності реалізації проєкту впровадження змін в організаційну культуру АТ «КБ ПриватБанк»

Етап	Вище керівництво	Консультанти	Фахівці ІТ-відділу	Фахівці HR-відділу	Фахівці фінансового відділу	Фахівці тренінгового відділу
Формування команди змін	B3	B2		B2		
Внутрішній аудит і опитування	B3	B3		B2		
Розробка нових цінностей та принципів	ПЗ	B3		B2		
Розробка КРІ та стимулювання	B3	B3			B3	
Розробка та запуск онлайн-платформи	B3	B2	B3	B		
Проведення тренінгів		B2		B2		B3
Пілотування змін	B3	B3	B	B		
Масштабування на всі підрозділи	B3	B3	B3	ПЗ		
Моніторинг результатів	B3	B2	B	B2		

Примітка: В: даний відділ чи особа бере участь у виконанні певної діяльності, але без конкретного визначення рівня відповідальності. ПЗ: “Погодження з керівництвом”, вказує на необхідність отримання затвердження або згоди від верхнього керівництва щодо певних аспектів проєкту. B2, B3: умовні позначення вказують на рівень відповідальності. B2 - середній рівень відповідальності, B3 - вищий рівень відповідальності.

У таблиці 2.12 наведено календарний графік реалізації проєкту.

Таблиця 2.12 – Календарний план реалізації проєкту впровадження змін в організаційну культуру АТ «КБ ПриватБанк»

Робота (вид діяльності)	Тривалість, дні	Дата початку	Дата завершення	Резерв, дні
Формування команди змін	10	01.07.2025	10.07.2025	4
Внутрішній аудит і опитування	14	11.07.2025	25.07.2025	2
Розробка нових цінностей та принципів	30	26.07.2025	25.07.2025	4
Розробка КРІ та стимулювання	14	26.07.2025	08.07.2025	5
Розробка та запуск онлайн-платформи	30	09.07.2025	07.08.2025	10
Проведення тренінгів	20	08.08.2025	28.08.2025	4
Пілотування змін	10	29.08.2025	07.09.2025	4
Масштабування на всі підрозділи	10	08.09.2025	28.09.2025	4
Моніторинг результатів	14	29.09.2025	12.10.2025	2

Джерело: складено автором

Проект впровадження змін в організаційну культуру АТ «КБ ПриватБанк» є важливим кроком для підвищення ефективності та продуктивності праці співробітників. Оновлена культура допоможе стимулювати та заохочувати працівників до досягнення поставлених цілей та збереження високого рівня мотивації та інноваційності. Очікується, що впровадження проекту може забезпечити зростання залученості персоналу, що своєю чергою вплине на збільшення продуктивності та зменшення плинності кадрів. Це може призвести до зростання доходів орієнтовно на 2-5% та зниження витрат на 1-2%.

Розглянемо очікувані показники після впровадження проекту.

Підвищення продуктивності праці. Дослідження McKinsey, Gallup та Harvard Business Review підтверджують, що працівники, які відчують себе цінними, залученими та мають чіткі цілі, демонструють зростання продуктивності на 5-15%. У контексті АТ КБ «ПриватБанк» впровадження системи визнання досягнень, преміювання за виконання KPI та створення сприятливого мікроклімату дасть змогу реалізувати зростання щонайменше на 3-5%.

Зниження коефіцієнта плинності кадрів. Середній рівень плинності персоналу в українському банківському секторі складає близько 18-20% (згідно з даними grc.ua). Очікуване зниження на 6% (наприклад, з 18% до 12%) є досяжним завдяки впровадженню конкурентної системи компенсацій, розширенню можливостей кар'єрного зростання, інвестиціям у навчання та розвиток.

Середні витрати на заміщення 1 працівника в банківському секторі становить 70 000 – 80 000 грн. (пошук, навчання, адаптація) = 75 000 грн., при скороченні плинності приблизно на 600 осіб на рік, економія складатиме: $600 \times 75\,000 \text{ грн.} = 45 \text{ млн. грн.}$

Компанії, які інвестують у навчання персоналу та розвиток культури зворотного зв'язку, зменшують кількість помилок на 20-30%. Для АТ КБ «ПриватБанк», з його великим обсягом клієнтських транзакцій, навіть незначне зменшення кількості помилок та скарг може зменшити фінансові втрати. Орієнтовна економія за цим напрямком оцінюється у 10 млн. грн. на рік.

За дослідженням Gallup (компанія опитування співробітників різних сфер), компанії з високим рівнем залученості персоналу мають до 21% вищий прибуток. У випадку АТ КБ «ПриватБанк», навіть часткова реалізація цього потенціалу може забезпечити приріст доходу на 2–5%, особливо за рахунок підвищення якості обслуговування, крос-продажів і лояльності клієнтів. Для банку такий приріст доходу, це сотні мільйонів гривень у масштабі року, без значного підвищення витрат.

Покращення умов праці, конкурентоспроможна заробітна плата та можливості для професійного розвитку будуть сприяти зменшенню звільнень (плинності) персоналу. Також можна зробити висновок, що впровадження змін, розширення клієнтської бази та підвищення ефективності операцій та можливостей для клієнта призведе до зростання доходів банку, адже співробітники будуть більш обізнані в продуктах та послугах, які надає банк.

Отже, за результатами дослідження, реалізація програми змін в організаційній культурі банку має позитивний економічний ефект при мінімальних інвестиціях. Разом з економічним ефектом, можна відзначити зростання продуктивності праці (що зумовлено винагородою у вигляді премії співробітникам за виконання відповідних KPI), також зменшення плинності кадрів та зниження кількості помилок й конфліктів, завдячуючи розумінню підтримки та цінності співробітника.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура є однією з основних складових, яка впливає на ефективність функціонування будь-якої організації. Вона формує внутрішню атмосферу, встановлюючи неформальні норми і правила взаємодії серед співробітників. Організаційна культура визначає стиль управління, комунікацію, ритуали та символи, які використовуються в компанії, що дозволяє кожному члену колективу відчувати себе частиною єдиного механізму. Це дає можливість оптимально досягати як індивідуальних, так і організаційних цілей. Організаційна культура має кілька важливих функцій, зокрема інтеграційну, адаптаційну, регулятивну та мотиваційну, що позитивно впливає на загальну ефективність організації.

Визначення організаційної культури варіюється в залежності від підходу авторів. Усі ці підходи узгоджуються в тому, що організаційна культура є сукупністю переконань, цінностей та норм, які формуються в процесі історії розвитку організації та передаються від одного покоління співробітників до іншого. З часом культура стає не лише частиною повсякденної роботи, а й основним елементом, який відрізняє одну організацію від іншої. Вона надає унікальність та ідентичність підприємству, формуючи у працівників певні моделі поведінки, що відповідають організаційним цілям.

Оцінка та аналіз організаційної культури підприємства є складним і багатограним процесом, який вимагає використання різних підходів. Холістичні методи, хоч і дають глибоке розуміння внутрішніх аспектів культури, потребують значних витрат часу та залучення експертів. Кількісні методи, у свою чергу, забезпечують стандартизовану базу для порівняльного аналізу, але можуть не враховувати глибину змін в організаційній культурі. Найбільш ефективним є комбінований підхід, який дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні аспекти, надаючи більш повну картину стану організаційної культури.

Управлінські аспекти формування організаційної культури, особливо в банківських установах, мають важливе значення для досягнення стратегічних цілей організації. Правильне поєднання організаційної структури, культури та лідерських механізмів сприяє ефективному функціонуванню організації. В умовах банківської діяльності, де високий рівень організаційної культури сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів та підвищенню ефективності роботи співробітників, необхідно ретельно розробляти механізми її формування та вдосконалення.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільших комерційних банків в Україні, що забезпечує широкий спектр фінансових послуг для фізичних та юридичних осіб. Банк спеціалізується на різноманітних продуктах, таких як кредитування, депозитні та інвестиційні послуги, а також платіжні та розрахункові системи. Відзначається інноваційним підходом до технологій, зокрема мобільним та інтернет-банкінгом, що надає клієнтам зручний доступ до фінансових операцій. З потужною інфраструктурою, яка включає понад 1 000 відділень, 5 000 банкоматів та 10 000 терміналів самообслуговування, банк має широке покриття на території України, що дозволяє йому обслуговувати понад 19 мільйонів активних клієнтів.

Аналізуючи фінансові результати банку за період з 2021 по 2024 роки, можна відзначити суттєве зростання основних показників. Процентні доходи ПриватБанку збільшились на 41 740 млн. грн. у 2024 році, що є значним приростом порівняно з 2021 роком. Цей показник демонструє ефективність банку в наданні кредитних послуг та інших фінансових операцій. Водночас процентні витрати зросли, що може бути пов'язано з підвищенням вартості залучених коштів, але темп приросту витрат був нижчим за темп приросту доходів, що дозволило зберегти позитивну динаміку чистого процентного доходу. Чистий процентний дохід у 2024 році склав 66 888 млн. грн., що є значним покращенням в порівнянні з 2021 роком. Загалом, ПриватБанк демонструє позитивну динаміку розвитку, збільшуючи доходи та ефективно управляючи витратами.

Організаційна культура АТ КБ «ПриватБанк» сформована на основі кількох ключових принципів, таких як законність, прозорість, ефективність та

етика. Ці принципи забезпечують стабільність і розвиток банку, сприяючи його репутації на ринку та здатності підтримувати високий рівень довіри серед клієнтів. Особлива увага приділяється створенню здорового корпоративного клімату, що підтримується Кодексом етики та поведінки, який визначає стандарти поведінки співробітників та чітко прописує принципи безбар'єрності та недопущення дискримінації.

ПриватБанк дотримується чіткої організаційної структури, що базується на бюрократичному управлінні, що характерно для культури ролі за моделлю Ч. Хенді. Однак із впровадженням інноваційних технологій, таких як «Приват24» та цифрові сервіси, в організації можна спостерігати елементи культури завдання, орієнтованої на професіоналізм і гнучкість. Згідно з моделлю Камерона і Куїнна, ПриватБанк здебільшого відноситься до ієрархічної культури, яка характеризується стабільністю, стандартизацією та ефективним управлінням ризиками, але у окремих підрозділах, таких як ІТ та цифрові інновації, спостерігаються ознаки адхократичної культури, що проявляються у гнучкості та інноваційності.

Опитування співробітників банку підтвердило домінування рольової та ієрархічної культури, що є характерним для державної установи з чітко визначеною ієрархією та регламентами. Однак також були відзначені високі оцінки для культури завдання та адхократичної моделі, що свідчить про наявність інноваційних підходів у роботі з цифровими продуктами та інструментами. Кланова культура, орієнтована на взаємодію та командну роботу, також отримала позитивні відгуки, що свідчить про наявність сприятливого мікроклімату в окремих підрозділах.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зазначити, що сильними сторонами організаційної культури є високий рівень формалізації та відповідальності, чітка структура управління, успішна цифрова трансформація та висока довіра клієнтів. Проте є й слабкі сторони, такі як інертність системи, бюрократичність, обмежена автономія нижчих рівнів персоналу, що може стримувати швидкість змін і адаптацію до нових умов.

Загалом, організаційна культура ПриватБанку є змішаною моделлю, що поєднує стабільність і формалізацію з інноваційним розвитком окремих підрозділів. Така культура дає банку можливість бути конкурентоспроможним у сучасних умовах цифрової трансформації, зберігаючи при цьому стабільність та високі стандарти якості надання послуг.

Після дослідження організаційної культури ПриватБанку, виявлено, що він має низку проблем, які негативно впливають на ефективність його діяльності. Серед основних проблем можна виділити бюрократизацію управління, односторонню систему мотивації, слабку корпоративну ідентичність, обмежений розвиток персоналу та комунікаційні бар'єри. Кожна з цих проблем має серйозні наслідки, зокрема, зниження швидкості прийняття рішень, вигорання працівників, зниження лояльності та відтік кадрів.

Для усунення визначених проблемних моментів було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на зміцнення організаційної культури. Пропозиції включають оновлення корпоративних цінностей, проведення внутрішньої комунікаційної кампанії для зміцнення корпоративної ідентичності, розробку системи навчання та кар'єрного зростання, а також впровадження онлайн-платформ для зворотного зв'язку між співробітниками та керівництвом. Очікувані результати від цих змін включають зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та зниження кількості помилок й конфліктів, що у підсумку позначиться на економічних результатах діяльності установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practice. London : Koganpage, 2014. 440 p.
2. Brown A. Organisational culture. London : *Financial Times. Prentice Hall*, 1998. 318 p.
3. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework. San Francisco : Josey Bass, 2006. 288 p.
4. Curtis A. Mechanisms for organizational culture: a review of the literature. Review of Business, *Accounting & Finance*. 2021. Volume 01, Issue 06. P. 524–531.
5. Denison D. R. Corporate culture and organizational effectiveness. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1990. 267 p.
6. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London : Allen&Unwin, 1974. 218 p.
7. Furnham A., Gunter B. Corporate Assessment. Auditing a Company's Personality. London and New York : Routledge, 1993. 293 p.
8. Harrison R. Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual. Amsterdam : Pfeiffer & Company, 1993. 288 p.
9. Kroeber A.L., Kluckhohn C. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge : Peabody Museum, 1952. 181 p.
10. McLean A., Marshall J. Intervening in cultures. University of Bath Working Paper. 1993. P. 105–109.
11. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. Paris : Les Éd. d'Organisation, 1990. 214 p.
12. Morgan G. Images of organization. Thousand Oaks : Sage Publications, 1997. 458 p.
13. Nordström, K. Business in the Funk Style: Capital Dances to the Tune of Talent / Kjell Nordström, Jonas Ridderstråle, 2013. 288 c.

- 14.O'Reilly C.A., Chatman J.A. Organizational Culture: A Model of Effectiveness. Research in Organizational Behavior. 1996. Vol. 18. P. 157–200.
- 15.Ouchi W. Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley. 1993.
- 16.Schein E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 3rd edition. 1992. 458 p. URL: http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004_isbn0787968455 (дата звернення: 09.03.2025)
- 17.Tang R.L., Thomas D.C. Cultural Intelligence: A Review, Reflections, and Recommendations for Future Research. International Journal of Cross Cultural Management. 2012. Vol. 12(2). P. 129–138.
- 18.Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture. London : Nicholas Brealey Publishing, 2012. 400 p.
- 19.Uttal B. The Corporate Culture Vultures. Fortune. 1983. Vol. 108, No. 8. P. 66–72.
- 20.Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. London : *Institute of Personnel and Development*, 1993. 144 p.
- 21.Акціонерне товариство Комерційний банк «Приватбанк». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14360570/ (дата звернення: 09.03.2025)
- 22.АТ КБ «Приватбанк». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/14360570> (дата звернення: 26.04.2025)
- 23.Білорус, Т., & Фокіна, М. (2024). Діагностика організаційної культури: методичний підхід. *Економіка та суспільство*. № (69). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23> (дата звернення: 14.03.2025)
- 24.Близнюк Т. П. Аналіз підходів до типології організаційних культур в крос-культурному менеджменті. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. Вип. №2 (68). С. 97-101.
- 25.Близнюк Т. П. Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії : дис. докт. екон. наук : спец. 08.00.04; Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2019. 678 с.

- 26.Висоцька Л.Н., Заглада Т.П. Концепція та еволюція організаційної культури. *Вісник молодіжної науки*. 2016. №1 (3).
- 27.Волкова Н., Попик А. Аналіз управління фінансовою стійкістю АТ КБ «Приватбанк». *Економіка та суспільство*. №(45). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-11> (дата звернення: 20.03.2025)
- 28.Гевко В.Л. Алгоритм формування організаційної культури підприємств мережових структур: позитивні екстерналії та ефективність забезпечення. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2019. № 6 (46). С. 185-190.
- 29.Кодекс поведінки (етики). *Приватбанк*. 2024. URL: https://static.privatbank.ua/files/0000003688739952.pdf?_gl=1*d21u2y*_gcl_au*MjcyOTA5MjQ3LjE3NDIwMjcZnzIuNDg2ODcxMDA4LjE3NDYxMTU4NDguMTc0NjExNjA4Mg..*_ga*MTg2NzE5MjYxOC4xNzQwNTkyODkx*_ga_C7N2L9YCQ9*MTc0NjExNTg0Ny4zLjEuMTc0NjExNjA4Mi41OS4wLjA. (дата звернення: 25.02.2025)
- 30.Крупський О. П. Організаційна культура: сутність, види, особливості імплементації в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1. С. 29-38.
- 31.Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 297–303.
- 32.Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
- 33.Мяо Ц. Особливості організаційної культури мультинаціональної організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № (39). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-30> (дата звернення: 06.04.2025)
- 34.Немашкало К. Р., Дзяньпін Мяо Механізм організації ної культури мультинаціональної організації : сутність і складові. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 31-36.
- 35.Польова В. В. Комплексна діагностика організаційної культури: прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. №4. 2017. С. 393-398.

- 36.Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. *НАДС*. 2024. 172 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf (дата звернення: 06.04.2025)
- 37.Похилько О. В. Формування та підтримка організаційної культури організації – Рукопис. Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я» – Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2024. 56 с.
- 38.Приватбанк. 2023. URL: <https://privatbank.ua/news/2023/2/2/1866> (дата звернення: 22.02.2025)
- 39.Про банк. *Приватбанк*. 2025. <https://privatbank.ua/about> (дата звернення: 22.02.2025)
- 40.Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). *Інститут економіки промисловості НАН України*. Київ, 2021. 326 с.
- 41.Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 17.03.2025)
- 42.Тарасова О. В., Марінова С. С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28–32.
- 43.Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): *журнал*. 2025. № 1(11) 2025. С. 1076.
- 44.Фінансова звітність АТ КБ «Приватбанк» разом зі звітом незалежного аудитора за 2020-2024 рр. Офіційний веб-сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 09.03.2025)

- 45.Фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/rating/> (дата звернення: 02.04.2025)
- 46.Харченко Б.Г. Класифікація типів організаційної культури органів публічної влади. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2025. № 1 (11) 2025. С. 755-767.
- 47.Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2007. № 2. С. 202–208.
- 48.Химич, І. Г., Кужда, Т. І., & Юрик, Н. Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № (7). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01> (дата звернення: 08.04.2025)
- 49.Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск 2 (19). С. 148-151.
50. Ятченко А. О. Особливості формування та оцінювання організаційної культури підприємства у сфері готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6267> (дата звернення: 08.04.2025).