

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління розвитком корпоративної культури бізнес-організації»

здобувача Тесленко Єлизавети Андріївни

Науковий керівник: д. е. н., доцент Костинець Валерія Володимирівна

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Сутність та роль корпоративної культури бізнес-організації.....	5
1.2 Формування корпоративної культури: фактори та стратегії.....	13
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ “ПРИВАТБАНК”.....	27
2.1 Діагностика корпоративної культури в компанії “Приватбанк”	27
2.2 Реалізація стратегій для розвитку та зміни корпоративної культури АТ КБ “Приватбанк”	44
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. У бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, значення корпоративної культури у формуванні успіху організації стає все більш очевидним. Управління корпоративною культурою в бізнес-організації відіграє ключову роль у подоланні складнощів, сприянні згуртованості та стимулюванні сталого зростання. Це вимагає тонкого розуміння різносторонності елементів, які складають корпоративну культуру, і динамічних процесів, залучених до її розвитку.

Суть проблеми полягає в напрузі між традицією та трансформацією, стабільністю та адаптивністю, одноманітністю та різноманітністю. Оскільки організації борються з вимогами глобального ринку, що швидко змінюється, традиційні підходи до управління корпоративною культурою часто виявляються недостатніми для задоволення мінливих потреб і очікувань зацікавлених сторін. Тим часом нові концепції та рамки пропонують багатообіцяючі шляхи прогресу, але їм бракує доказів і практичного підтвердження, необхідних для широкого впровадження.

Окрім простого сприяння позитивному робочому середовищу чи підвищення морального духу співробітників, корпоративна культура є наріжним каменем організаційної ідентичності, стійкості та конкурентоспроможності. Пошук ефективних стратегій управління розвитком корпоративної культури стає не тільки актуальним, але й обов'язковим для організацій, які прагнуть до сталого зростання та процвітання.

Таким чином, з'ясовуючи складність цього багатогранного явища, ми намагаємося сприяти глибшому розумінню викликів і можливостей, притаманних управлінню корпоративною культурою, тим самим сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень і стратегічному плануванню успіху організації.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є визначення напрямів розвитку корпоративної культури АТ КБ "Приватбанк".

Завданнями дослідження є:

- виявлення сутності та ролі корпоративної культури бізнес-організації;
- описати процес формування корпоративної культури, її факторів та стратегій розвитку;
- провести діагностику корпоративної культури бізнес-організації АТ КБ “Приватбанк”;
- запропонувати заходи щодо реалізації стратегій розвитку та зміни корпоративної культури на основі проаналізованих даних бізнес-організації.

Об’єктом дослідження є корпоративна культура бізнес-організації.

Предметом дослідження процес розвитку корпоративної культури бізнес-організації.

Під час написання роботи використовувались такі **методи дослідження**, як: 1) теоретичні: індукція, дедукція, аналіз для вивчення сутності, ролі, факторів та стратегій корпоративної культури бізнес-організації, а також синтез, аргументація для пояснення результатів аналізу та їх застосування для розроблення стратегій розвитку; 2) емпіричні: спостереження, порівняння, вимірювання при діагностиці корпоративної культури бізнес-організації.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо ефективного управління та розвитку корпоративної культури у АТ "Приватбанк". Запропоновані стратегії та методи можуть бути використані для підвищення ефективності роботи працівників, покращення внутрішньої комунікації та зміцнення корпоративних цінностей, що сприятиме загальному розвитку компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Інформаційною базою дослідження є наукова література, фінансова звітність, фактологічні дані та корпоративні документи досліджуваної організації, зарубіжні та вітчизняні Internet-джерела.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота обсягом 61 сторінки, складається із вступу, двох розділів, висновків. Містить 10 рисунків, 3 таблиці, 46 використаних джерел, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та роль корпоративної культури бізнес-організації

Корпоративна культура компанії є ключовим компонентом, який суттєво впливає на її ідентичність та структуру діяльності. Вона являє собою складне поєднання цінностей, переконань і поведінки, які пронизують усі аспекти організації. Від формування міжособистісної динаміки між співробітниками до диктування підходу до ділової практики, корпоративна культура є керівним принципом. Це нематеріальна, але всепроникна сила, яка лежить в основі внутрішніх комунікацій, продуктивності та загального духу робочого місця. Ця потужна сила часто формується колективними характеристиками та досвідом її співробітників, розвиваючись з часом, щоб охопити суть організації. Тобто корпоративна культура проявляється в різних формах, включаючи дрес-код, офісну атмосферу, відносини між співробітниками та клієнтами, а також основні методології, прийняті організацією. Повне розуміння корпоративної культури має важливе значення для створення згуртованого та продуктивного робочого середовища та узгодження цілей організації з цінностями та прагненнями зацікавлених сторін.

Корпоративна культура організації складається з різноманітних взаємопов'язаних елементів (Рис. 1.1), кожен з яких створює її загальний характер та ідентичність. Ці елементи разом формують цінності, переконання та поведінку, які визначають культуру організації. Усвідомлення кожного елемента важливе для ефективного управління та виховання позитивної корпоративної культури.

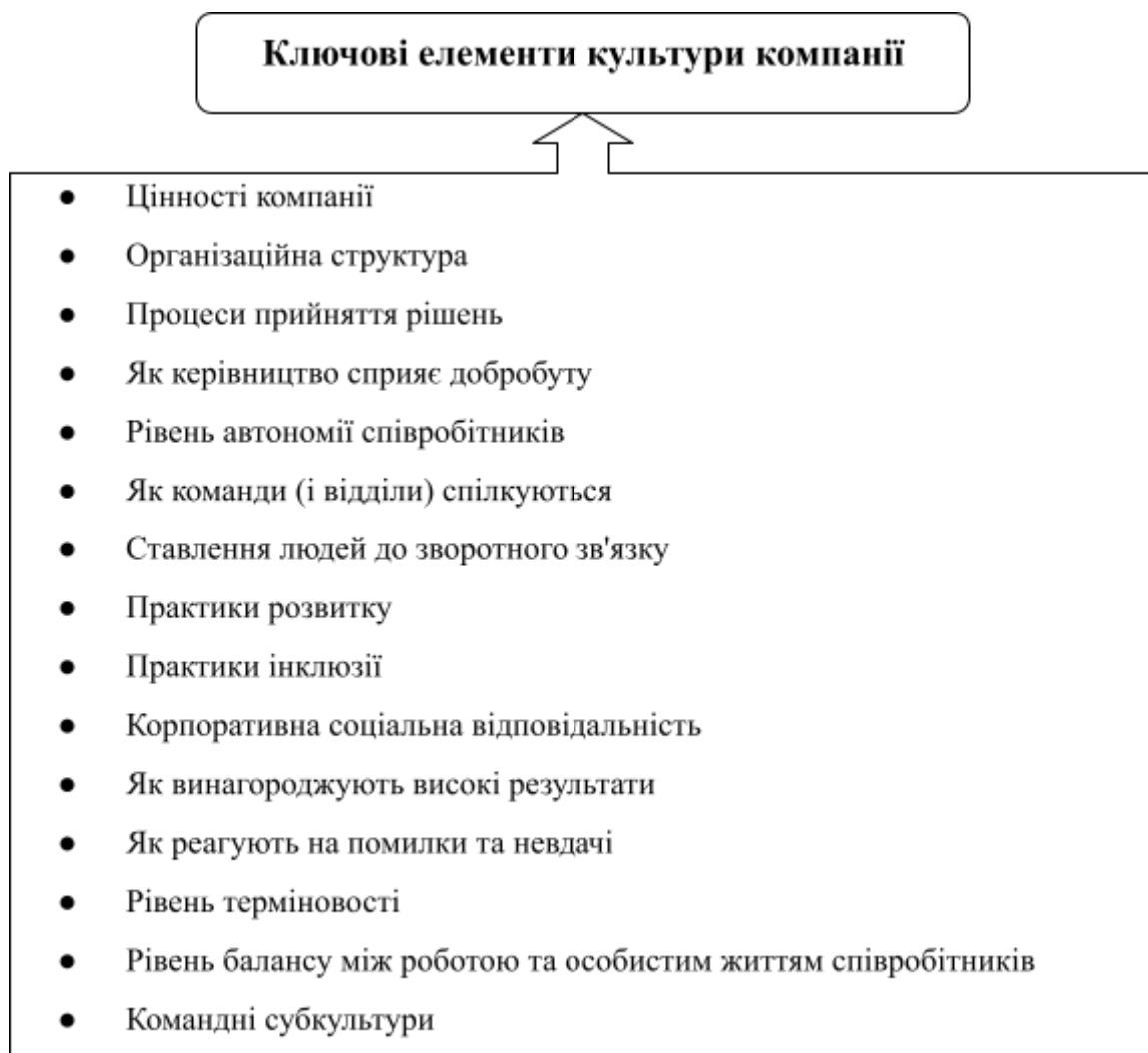


Рис 1.1 – Ключові елементи корпоративної культури компанії

Джерело: розроблено автором за даними [17]

Кожен із цих елементів робить внесок у загальну корпоративну культуру та відіграє вирішальну роль у формуванні цілісності та успіху організації. Розуміючи ці елементи та ефективно керуючи ними, організації можуть культивувати позитивну та процвітаючу культуру, яка підтримує їхні цілі та цінності.

Еволюція концепції корпоративної культури. Концепція корпоративної або організаційної культури виникла в 1960-х роках [1], отримавши визнання переважно в компаніях та установах, таких як університети. Саме в цей період вчені та практики почали визнавати значення організаційної культури у формуванні динаміки та функціонування цих організацій. Однак лише на початку 1980-х років було введено термін «корпоративна культура», який набував все більшої популярності протягом 1990-х років.

Протягом цих років становлення менеджери, соціологи та науковці однаково використовували цей термін для втілення колективної особистості чи характеру компанії. Він формується практикою управління, взаємодією співробітників, робочим середовищем і загальним ставленням компанії.

Крім того, на еволюцію корпоративної культури вплинули різноманітні чинники, зокрема поширення історій про походження корпорацій, які відстоюють харизматичні генеральні директори, і використання візуальних символів, таких як логотипи та торгові марки. Ці елементи служать відчутними проявами базових цінностей і наративів, які формують ідентичність і етос організації.

Оскільки розуміння корпоративної культури продовжує розвиватися, організації все більше визнають її ключову роль у підвищенні продуктивності, сприянні залученню співробітників і формуванні зовнішнього сприйняття. Активно керуючи корпоративною культурою та розвиваючи її, компанії можуть створити згуртоване й стійке організаційне середовище, яке відповідає їхнім стратегічним цілям і цінностям.

Корпоративна культура охоплює різноманітний набір цінностей, норм і практик, які забезпечують функціонування організації. У цьому широкому спектрі з'явилися різні **типи корпоративної культури**, кожна з яких характеризується окремим набором принципів і операційних парадигм. Досліджуючи ці різні типи, організації можуть отримати уявлення про власну культурну динаміку та краще узгодити її зі своїми стратегічними цілями. До основних типів корпоративної культури відносяться [3]:

1. Кланова культура.

Кланова культура надає пріоритет командній роботі, співпраці та взаємній підтримці. У цьому середовищі лідери діють як наставники, направляючи та виховуючи членів своєї команди. Міцні стосунки, заохочення, довіра та активна участь є ключовими цінностями. Співробітники в кланових культурах легко адаптуються до змін і швидко реагують, коли це необхідно.

2. Ринкова культура.

Ринкова культура орієнтована на досягнення конкретних цілей і завдань. Ці культури створюють конкурентоспроможне та орієнтоване на результати робоче середовище, де керівництво приділяє значну увагу продуктивності. Співробітники мотивовані працювати сумлінно та ефективно, щоб збільшити частку компанії на ринку, прибутковість і прибутковість акцій. Хоча співробітники можуть відчувати тиск у такому середовищі, вони часто з ентузіазмом і залучені до своєї роботи.

3. Ієрархічна культура.

Ієрархічна культура характеризується традиційною корпоративною структурою з чітким ланцюгом командування. Ці культури цінують стабільність і покладаються на усталені методи роботи. Хоча робоче середовище в ієрархічній культурі може сприйматися як жорстке, працівники зазвичай мають чітке розуміння своїх ролей і цілей. Такий структурований підхід може забезпечити працівникам відчуття безпеки через консервативний характер керівництва компанії.

4. Культура адхократії.

Культура адхократії наголошує на інноваціях, прийнятті ризику та гнучкості [4]. Як керівників, так і співробітників заохочують до творчого мислення та реалізації інноваційних ідей. Ця культура сприяє підприємницькому духу, коли люди мають право вживати заходів, які сприяють досягненню цілей компанії. Культура адхократії часто призводить до розробки нових і нетрадиційних продуктів і послуг.

Кожен тип корпоративної культури (Рис. 1.2) має свої сильні та слабкі сторони, і жоден тип за своєю суттю не кращий за інші. Ефективність корпоративної культури залежить від того, наскільки добре вона узгоджується з цілями та цінностями організації, а також від того, наскільки ефективно нею керують і впроваджують.



Рисунок 1.2 – Типи корпоративних культур

Джерело: Переклад з джерела [5]

Корпоративна культура в банківській сфері. Сектор фінансових послуг, зокрема банківський, давно характеризується корпоративною культурою, яка є консервативною, орієнтованою на зростання та суворо регульованою. Цей підхід добре підходив для галузі, зосередженої на управлінні капіталом і дотриманні нормативних вимог, де перевагу надавали структурованій культурі, пов'язаній із правилами, для захисту даних клієнтів і забезпечення надійності [9].

Проте за останні роки банківська сфера зазнала значних змін, а саме з переходом до онлайн-банкінгу та поєднанням віддаленої або виїзної роботи. Ця трансформація поставила перед фінансовими установами нові виклики, зокрема загострення конкуренції за таланти не лише в галузі, а й у таких секторах, як технології та консалтинг.

У відповідь на ці зміни банки все більше усвідомлюють необхідність розвитку своєї корпоративної культури. Вони впроваджують більш гнучкі та інноваційні підходи, щоб адаптуватися до епохи цифрових технологій, зберігаючи при цьому значну увагу дотримання вимог і довіру клієнтів. Цей зсув відображається у зростаючому акценті на гнучкості, клієнтоорієнтованості та прийнятті технологій у корпоративній культурі банківського сектора.

На сучасному ринку праці, де панує жорстка конкуренція, працівники прагнуть від своїх роботодавців не лише зарплати. Вони віддають пріоритет таким факторам, як гнучкий графік роботи, здоровий баланс між роботою та особистим життям, можливості кар'єрного зростання та робота, яка дає відчуття мети та відповідає їхнім цінностям.

Крім того, потенційних співробітників все більше приваблюють організації з сильною корпоративною культурою, яка співзвучна з їхніми переконаннями та принципами. Відповідно до звіту LinkedIn Global Talent Trends 2022 [7], приблизно 40% глобальних кандидатів надають перевагу колективу і корпоративній культурі, коли приймають кар'єрні рішення.

Ця зміна в очікуваннях працівників підкреслює зростаючу важливість корпоративної культури як стратегічного активу для організацій. Позитивна та інклюзивна культура не лише приваблює найкращі таланти, але й сприяє залученню працівників, утриманню та продуктивності. Таким чином, організації інвестують більше ресурсів у розвиток і просування переконливої корпоративної культури, яка відповідає цінностям і прагненням їх співробітників.

Крім того, сектор фінансових послуг відчуває загострену конкуренцію з боку фінтех-стартапів, які часто є більш вправними у забезпеченні інноваційної та гнучкої культури, якої прагнуть сучасні працівники. Ці стартапи привабливі для талантів через їх динамічне робоче середовище та зосередженість на передових технологіях.

Традиційні фінансові установи повинні адаптувати свою корпоративну культуру, щоб відповідати очікуванням як поточних, так і майбутніх працівників. Якщо цього не зробити, це може призвести до поразки в конкуренції за кращих талантів більш гнучким та інноваційним фінтех-компаніям. Приймаючи зміни та розвиваючи культуру, традиційні фінансові установи можуть позиціонувати себе як привабливих роботодавців у мінливому середовищі сектора фінансових послуг.

Роль корпоративної культури в секторі фінансових послуг є надзвичайно важливою, що зумовлено кількома вагомими причинами:

- Підвищення продуктивності: сильна корпоративна культура сприяє створенню середовища, яке підвищує продуктивність, узгоджуючи поведінку співробітників з цілями організації. Таке узгодження культивує почуття відповідальності, співпраці та інновацій, що призводить до покращення фінансових показників і збільшення прибутку для зацікавлених сторін.
- Розвиток репутації [10]: репутація має першочергове значення для залучення клієнтів, інвесторів і талантів у фінансовій галузі. Культура, яка наголошує на чесності, прозорості та етичній поведінці, допомагає створити та підтримувати позитивну репутацію, яка є важливою для стабільного успіху.
- Зменшення ризиків: фінансові установи покладаються на міцну корпоративну культуру для створення середовища, що враховує всі групи ризиків, у тому числі ESG-ризиків [11]. Це дає змогу співробітникам визначати й усувати потенційні загрози, забезпечуючи відповідність рішень установі з їх урахуванням та зміцнюючи довгострокову стабільність.
- Забезпечення відповідності: робота в жорстко регульованому середовищі вимагає сильної культури для забезпечення відповідності законам, нормам і стандартам, що покращує розуміння працівниками їх зобов'язань.
- Вплив на прийняття рішень: культура істотно впливає на процеси прийняття рішень, організаційні стратегії та адаптивність до змін. Вона формує цінності та принципи, які керують рішеннями, впливаючи на те, як менеджери ставлять пріоритети цілям і завданням.
- Брендинг роботодавця та підбір персоналу: позитивна культура, яка наголошує на розвитку співробітників, балансі між роботою та особистим життям, різноманітності, рівній оплаті праці та можливостях просування по службі, притягує кваліфікованих спеціалістів.
- Клієнтоорієнтований підхід: фінансові установи надають пріоритет задоволенню клієнтів. Сильна культура прищеплює мислення, орієнтоване на клієнта, мотивуючи співробітників надавати виняткові продукти та послуги, одночасно зберігаючи міцні стосунки з клієнтами.

- Добробут і мораль працівників: задоволеність працівників є основою надання якісних послуг. Культура, узгоджена з цінностями співробітників, сприяє відданості, підвищуючи моральний дух, залученість і благополуччя. Це, у свою чергу, підвищує продуктивність і задоволеність роботою, одночасно зменшуючи виснаження та плинність кадрів.

Важливість корпоративної культури у фінансових установах неможливо переоцінити, оскільки вона служить наріжним каменем для їхнього довгострокового процвітання та стабільності. Така складова сприяє проактивному підходу до використання можливостей, що є життєво важливим для орієнтування в динамічному просторі фінансового сектора.

Більше того, ефективне управління діловою культурою та продуктивністю співробітників відіграє вирішальну роль у запобіганні кризі. Коли працівники добре знають цінності та очікування організації та несуть відповідальність за свої дії, вони, швидше за все, будуть підтримувати ці цінності та утримуватимуться від поведінки, яка може призвести до певних проблем або ризиків. Сильна культура, яка надає пріоритет дотриманню законів і правил, етичній поведінці, підзвітності, може ефективно запобігти порушенням і захистити репутацію та доброчесність установи.

Важливо визнати, що управління культурою є безперервним процесом, який вимагає постійної уваги та інвестицій. Це не може бути одноразовим рішенням, навпаки, вимагає постійних зусиль і відданості. Організації повинні постійно оцінювати та коригувати свій підхід, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів і узгодження культури з цілями та цінностями установи.

Останніми роками у всьому світі зосереджено увагу на **вимірюванні корпоративної культури**, керуючись регулятивним контролем. Фінансові установи в усьому світі, включно з такими відомими банками, як Bank of America, Wells Fargo і т.п. все частіше готують звіти про культуру для оцінки та вдосконалення своєї організаційної культури. Однак вимірювання культури створює значні проблеми, часто покладаючись на ретроспективні показники, такі

як зменшення поведінкових проблем або відгуки колишніх працівників, щоб оцінити довіру до культури.

Загальні показники, які використовуються банками, включають [12]:

1. Показники ефективності: оцінка прибутковості, зростання доходу та задоволеності клієнтів.
2. Дослідження залученості співробітників: оцінка таких аспектів, як баланс між роботою та особистим життям, можливості просування по службі, ефективність лідерства та задоволеність роботою.
3. Індикатори комплаєнсу: моніторинг порушень нормативних документів, періодичність внутрішніх аудитів та ефективність навчання комплаєнс.
4. Показники етичної поведінки: вимірювання ефективності програм інформаторів, етичних порушень і загальної етичної культури.
5. Метрики різноманітності та інклюзії: відстеження різноманітності керівництва, загальної різноманітності робочої сили та успішності навчальних програм щодо цього.

Хоча ці показники є цінними, вони часто не можуть передбачити негативну поведінку чи результати, що призводить до сумнівів щодо їхньої ефективності у справжньому вимірюванні корпоративної культури. Вони можуть стосуватися симптомів культурних проблем, а не основних причин. Таким чином, вимірювання того, чи працівники розуміють і втілюють цінності компанії, залишається постійною проблемою для організацій у всьому світі.

1.2 Формування корпоративної культури: фактори та стратегії

Формування будь-якої культури відбувається під впливом різноманітних факторів, які виникають як ззовні, так і зсередини. Так як **внутрішні фактори** мають найбільш стійкий і глибокий вплив на корпоративну культуру, спочатку розглянемо їх.

Банківська галузь працює на висококонкурентному ринку праці, що вимагає посилення зусиль для залучення та утримання талановитих працівників, особливо молодого покоління. Молодші працівники висловлюють різні очікування, часто віддаючи перевагу стилю управління на основі співпраці замість традиційних підходів зверху вниз. Вони шукають сенс у своїй роботі, цінують кращий баланс між роботою та особистим життям і бажають регулярного зворотного зв'язку. Крім того, ця демографічна група, як правило, більш соціально обізнана порівняно з бебі-бумерами або поколінням Х.

З трьома різними поколіннями в сучасній робочій силі та багатьма керівними посадами, які все ще займають бебі-бумери та покоління Х, можуть виникати конфлікти [13]. Щоб задовольнити різноманітні потреби нинішньої робочої сили та залишатися привабливими для молодих талантів, банки повинні віддавати пріоритет залученню працівників. Залученість, у свою чергу, визначається трьома основними факторами: гордістю за організацію, довірою до вищого керівництва та позитивними стосунками з безпосередніми керівниками. Ці елементи часто тісно переплетені та залежать від сильної корпоративної культури, що підтримує її.

Ключові показники [14], зосереджуючись на яких, організації можуть культивувати сильну та надійну корпоративну культуру:

1. Чесність лідерства: є життєво важливим аспектом здорової культури. Лідери повинні бути прикладом цінностей організації, оскільки цінності без відповідних дій можуть призвести до образи та підірвати культуру.

2. Чіткі цінності: організації повинні мати чітко визначені цінності, які служать стандартами поведінки та керують поведінкою співробітників. Ці цінності слід активно пропагувати, поважати та використовувати як основу для прийняття рішень щодо найму та звільнення.

3. Залучення спільноти: суттєва взаємодія з громадами має вирішальне значення. Компанії повинні приділяти своїм спільнотам час, талант і ресурси, що особливо привабливо для соціально свідомих молодих талантів.

4. Зосередженість на розвитку: здорова культура надає пріоритет розвитку співробітників, навіть у більш плоских організаційних структурах з обмеженими можливостями для просування. Менеджери повинні встановлювати цілі на основі індивідуальних потреб та інтересів, включаючи особистий розвиток, який підвищує ефективність.

5. Наголос на коучингу: молоде покоління цінує регулярний зворотний зв'язок у реальному часі. Сильна культура сприяє постійним дискусіям про продуктивність і зростання. Менеджери повинні оцінити, чи допускаються помилки, чи своєчасний зворотний зв'язок, чи регулярний коучинг, чи він достатньо заохочується та вдосконалюється.

Організації, що надають фінансові послуги, повинні ретельно керувати динамічним взаємозв'язком між продуктивністю, культурою та винагородами, оскільки ці фактори значно впливають на загальний успіх.

Перш за все, вирішальним є узгодження культури організації з її короткостроковими та довгостроковими цілями. Таке узгодження має бути зміцнено за допомогою процесів управління продуктивністю, які включають цілі та показники, що відображають цінності організації та бажану поведінку.

Коли мова йде про винагороди, важливо переконатися, що вони стимулюють бажану поведінку та результати, одночасно зменшуючи ризик ненавмисної негативної реакції або надмірного ризику. Цього можна досягти, пов'язавши винагороду як з фінансовими, так і з нефінансовими показниками ефективності та запровадивши систему стримувань і противаг для ефективного управління ризиками.

Однак важливо визнати, що на культуру та результативність впливають фактори, крім винагороди. Вищезазначені лідерство, комунікація, залучення працівників і навчання також відіграють ключову роль. Тому організації повинні прийняти цілісний підхід до управління продуктивністю, культурою та винагородами, забезпечуючи узгодженість усіх цих сфер для досягнення стабільного успіху.

Корпоративна культура формується не лише внутрішніми факторами, такими як засновники, керівництво та співробітники. На нього також суттєво впливають **зовнішні чинники**, включаючи ширші, такі як економічні тенденції, національні культури та традиції, розмір компанії та характер її продукції чи послуг, динаміка міжнародної торгівлі.

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі компанії часто стикаються з кількома культурами та змушені орієнтуватися в них, що призводить до появи різноманітних термінів, пов'язаних із цим явищем:

- Міжкультурне поле [15]: стосується сфери спілкування та взаємодії між людьми з різним культурним середовищем у бізнес-сфері.
- Культурний шок [16]: цей термін описує відчуття дезорієнтації або тривоги, яке відчують люди під час ведення бізнесу в культурі, відмінній від їхньої власної.
- Зворотний культурний шок: навпаки, це явище часто відчують особи, які провели тривалий період за кордоном у ділових цілях і стикаються з труднощами адаптації до рідної культури після повернення.

Враховуючи складність управління різноманітними культурними впливами, компанії часто інвестують значні ресурси та зусилля у розвиток позитивного міжкультурного досвіду та розвиток більш згуртованої та продуктивної корпоративної культури. Ефективно керуючи цією культурною динамікою, організації можуть створити робоче середовище, яке сприяє інклюзивності та охоплює різноманітність.

Важливість стратегії корпоративної культури. Оскільки організації прагнуть культивувати згуртовану та процвітаючу корпоративну культуру, впровадження культурної стратегії стає ключовим компонентом.

Стратегія корпоративної культури окреслює тактику та ініціативи, спрямовані на покращення культури команди чи всієї компанії, подібно до бізнес-плану, що окреслює цілі, етапи та стратегії реалізації. Цей стратегічний підхід включає встановлення цілей, визначення показників успіху та створення механізмів моніторингу прогресу. Визнаючи ці ознаки (Рис. 2.3) та активно

впроваджуючи культурну стратегію, організації можуть вирішувати глибинні проблеми, які сприятимуть стійкому зростанню.



Рисунок 1.3 – Індикатори, які сигналізують про необхідність культурної стратегії

Джерело: розроблено автором за даними [17]

Перед створенням культурної стратегії передбачено першочергові заходи, які закладають надійну основу:

1. Проведення аудитів: потрібно ініціювати співбесіди зі співробітниками та зацікавленими сторонами у відділах, щоб оцінити існуючу культуру. Заохочувати відверті відгуки, оскільки чесність життєво необхідна для організаційного вдосконалення. Під час цих співбесід питати про основні цінності, якими вони керуються в роботі, і оцінювати узгодженість між цінностями працівників і керівників. Крім того, використовувати анонімні

імпульсні опитування, щоб отримати більше інформації та підтримувати відкриті канали зв'язку.

2. Виявлення розбіжностей: необхідно синтезувати відгуки керівників, щоб сформулювати бажану культуру. Порівняти цю ідеальну культуру з поточною, щоб визначити прогалини, які потребують уваги. Використовувати такі показники ефективності, як рівень залученості, плинність кадрів, продуктивність, внутрішнє підвищення та задоволеність роботою, щоб підкреслити необхідність культурної стратегії. Представити ці висновки у форматі звіту, щоб ефективно повідомити про недоліки поточної культури та важливість впровадження змін.

3. Розуміння мети: почати з чіткого визначення мети організації, наголошуючи на її соціальному впливі над суто фінансовими цілями. Gallup [18] пропонує активно інтегрувати цю ціль у свою діяльність. Ця інтеграція може відбуватися через ініціативи залучення спільноти та пропоновані продукти чи послуги.

4. Оцінка організаційної структури: потрібно оцінити, чи поточна організаційна структура відповідає бажаній культурі. Подумати, чи більш плоска ієрархія краще відповідатиме цілям. Відомо, що більш плоскі структури сприяють швидкому прийняттю рішень і спільній відповідальності, сприяючи більшій культурній єдності.

5. Розробка метрик культури: створити показники для вимірювання, щоб оцінити ефективність зусиль компанії з розвитку культури. Ці показники повинні охоплювати аспекти, пов'язані з безпекою праці та благополуччям, різноманітністю та інклюзивністю, а також розвитком сильних сторін працівників. Регулярний моніторинг цих показників дозволить відстежувати прогрес і вносити обґрунтовані корективи у свою культурну стратегію.

Створення міцної корпоративної культури передбачає більше, ніж просто надання пільг чи безкоштовної кави. Як зазначено раніше, це вимагає створення середовища, яке сприяє співпраці, зростанню та взаємній повазі між працівниками. Нижче наведено послідовність дієвих кроків, які можна використати на практиці, для створення позитивного та привабливого робочого

середовища, яке узгоджує поведінку співробітників з усіма основними складовими компанії:

Крок 1. Перш за все, визначити свою місію, бачення та цінності. Ці елементи служать основою культури, виражаючи, чого компанія прагне досягти, як вона планує цього досягти, а також керівні принципи, що лежать в основі її дій.

- Керівництву виконати відступ для перегляду актуальності наявних місії, бачення та цінності, щоб визначити чи уточнити їх. Заохочення відкритих дискусій та мозкових штурмів сприятиме цьому.

- Як наслідок, поділитися запропонованою місією, баченням і цінностями зі своєю командою та просити від них відгуків, щоб створювати відчуття спільної власності.

Крок 2. Важливо бути прикладом, адже лідерство відіграє ключову роль у формуванні культури. Керівники повинні втілювати цінності компанії та гарантувати, що ці цінності відображені в їхніх діях. Для цього можна:

- Інвестувати в навчання лідерства, щоб озброїти менеджерів такими навичками, як емпатія, мотивація команди та ефективне спілкування.

- Розробити програми, які дозволяють менеджерам демонструвати цінності своїми діями. Наприклад, якщо інновації є основною цінністю, менеджери можуть проводити мозковий штурм для нових ідей.

Крок 3. Чітко й послідовно передавати свою культуру.

Щоб культура компанії процвітала, дуже важливо, щоб кожен працівник, від новоприйнятих до вищого керівництва, повністю розумів її. Цього можна досягти за допомогою чіткого та послідовного спілкування [19]:

- Додати докладний розділ про корпоративну культуру до свого довідника для співробітників, щоб усі працівники мали легкий доступ до цієї інформації.

- Обговорювати культуру з новими працівниками під час адаптації, щоб допомогти їм зрозуміти культуру компанії та засвоїти її з самого початку.

- Розглянути можливість створення регулярного бюлетеня, присвяченого культурі. В ньому можна ділитися історіями співробітників, які

відповідають цінностям організації, відзначати перемоги, які відображають культуру, і надавати оновлення щодо ініціатив, пов'язаних з нею.

Крок 4: Інтегрувати культуру в процес найму [20]

При наймі на роботу намагатись віддавати пріоритет культурній відповідності, а не навичкам, оскільки навичкам можна навчити, але змінити ставлення та цінності складніше. Для цього оцінити, наскільки добре кандидати вписуються в культуру компанії, щоб переконатися, що вони відповідають цим цінностям.

- Подумати про додавання оцінки культурної відповідності до процесу найму, щоб переконатися, що кандидати відповідають культурі компанії, перш ніж їх наймуть.
- Навчити менеджерів з найму оцінювати культурну відповідність під час співбесіди, ставлячи запитання про минулий досвід стилю роботи, командної роботи, співпраці та основних цінностей.

Крок 5: Розширити можливості своїх співробітників

Розвиток можливостей співробітників має вирішальне значення для побудови позитивної корпоративної культури. Розширення прав і можливостей передбачає прислуховування до ідей та відгуків працівників, покладання на них обов'язків, а також надання можливостей для зростання.

- Створити програму наставництва, щоб полегшити навчання від досвідчених членів команди.
- Надавати працівникам бюджет на навчання та розвиток для підвищення їхніх навичок.
- Впровадити політику відкритих дверей для вищого керівництва, щоб заохочувати безпосередній внесок і зворотний зв'язок співробітників.

Крок 6: Сприяти командній роботі та співпраці

Заохочення командній роботі та співпраці має важливе значення для внутрішньої синергії в організації. Ефективна співпраця не тільки підвищує продуктивність, але й зміцнює стосунки між співробітниками, сприяючи культурі зв'язку та згуртованості.

- Організовувати регулярні активності із потребою командної участі, такі як зовнішні заходи або товариські змагання.
- Запропонувати інструменти для співпраці, як-от спільні платформи керування проектами або робочі простори для колективної роботи, щоб полегшити взаємодію робітників.
- Заохочувати міжвідомчі проекти для покращення відносин всередині організації.

Крок 7: Сприяти різноманітності та інклюзії

Цінуючи відмінності співробітників, керівництво гарантує, що всі голоси будуть почуті та їх поважають, що позитивно впливає на почуття причетності. Дослідження PwC [21] показують, що існує явний розрив між цим сприйняттям і реальністю. Інклюзивна культура веде до більш зацікавлених, продуктивних і лояльних працівників.

- Створити і донести до всієї організації чітку політику різноманітності та інклюзії.
- Сформувати комітет, присвячений питанням різноманітності, рівності та інклюзії для нагляду за відповідними ініціативами.
- Регулярно проводити програми для підвищення обізнаності про несвідомі упередження та сприяння інклюзивності.

Крок 8: Визнавати та винагороджувати співробітників

Винагорода та визнання працівників за їх важку роботу може значно підвищити моральний дух і мотивацію. Ефективні програми визнання [22] мають відповідати основним цілям вашої компанії, а також бути справедливими та послідовними.

- Запровадити системи визнання та винагороди. До цього можна віднести створення програми, як-от «Працівник місяця», щоб відзначити видатний внесок.
- Розробити програму, у якій члени команди зможуть визнавати зусилля один одного, сприяючи сприятливому, чи навіть дружньому, середовищу.

- Відзначати досягнення співробітників на зборах команди, в інформаційних бюлетенях компанії або в соціальних мережах, щоб виховувати культуру вдячності.

Крок 9: Пропонувати можливості для зростання та розвитку

Необхідно заохочувати залучення працівників, надаючи можливості для особистого та професійного зростання. Ці можливості культивують культуру навчання, розвитку та постійного вдосконалення, що призводить до більшого задоволення від роботи та зменшення плинності кадрів.

- Пропонувати чіткі плани щодо кар'єри співробітників та регулярно переглядати їх з кожним окремо, щоб забезпечити відповідність їхнім цілям.
- Розробити програму професійного розвитку. А саме, можна створити програму, яка надає працівникам навички, необхідні для просування.
- Впроваджувати програми наставництва або можливості внутрішнього розвитку для підтримки індивідуального розвитку співробітників.

Крок 10: Підтримувати баланс між роботою та особистим життям [23]

Збереження здорового балансу між роботою та особистим життям має суттєве значення для щастя та продуктивності працівників. Демонстрація турботи про загальний добробут співробітників сприяє розвитку позитивної корпоративної культури.

- Застосовувати гнучкі робочі години або варіанти віддаленої/змішаної роботи, щоб задовольнити особисті потреби співробітників.
- Організовувати, наприклад, заходи для сімей і дітей співробітників, щоб сприяти балансу між роботою та особистим життям і зміцнювати стосунки в організації.
- Встановити політику, яка заохочуватиме співробітників повністю відключатися від роботи під час відпустки.

Створення міцної та позитивної корпоративної культури знаменує собою початковий етап до успіху організації. Однак, щоб повною мірою використати переваги такої культури, необхідні постійні зусилля, спрямовані на підвищення та розвиток культури.

Щоб зміцнити усталену культуру, треба подумати про впровадження наступних стратегій, спрямованих на зміцнення корпоративної ідентичності та підвищення залученості працівників, продуктивності та задоволеності:

Стратегія 1: Проведення регулярних опитувань працівників.

Регулярні опитування [24] — це проактивний підхід до розуміння сприйняття та настроїв працівників щодо культури компанії. Збираючи відгуки анонімно, співробітники можуть відчувати себе зручніше висловлювати свою чесну думку, що може допомогти визначити сфери, які потрібно вдосконалити. Аналіз результатів опитування дозволяє організаціям приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати цільові ініціативи для підвищення загальної культури.

Стратегія 2: Надання пріоритету благополуччю співробітників.

Важливо продемонструвати свою турботу про здоров'я співробітників, пропонуючи такі пільги, як здоровий снєк-бар, надання знижок на абонемент у спортзал, проведення занять з медитації чи йоги або доступ до ресурсів для психічного здоров'я. Ставлячи пріоритетом благополуччя своїх співробітників, це свідчить про те, що ви цінуєте їхнє здоров'я та щастя.

Пропонуючи оздоровчі ініціативи та ресурси, організації можуть допомогти співробітникам подолати стрес, залишатися здоровими та підтримувати баланс між роботою та особистим життям [25]. Це, у свою чергу, може призвести до підвищення морального духу, підвищення залученості та покращення загальної продуктивності.

Стратегія 3: Сприяння інноваціям і творчості.

Заохочувати співробітників йти на прорахований ризик і мислити нестандартно. Сприяти творчому вирішенню проблем і вітати нові ідеї через інноваційні лабораторії, мозкові штурми або дозволяючи співробітникам працювати над особистими проектами, наслідуючи приклад таких компаній, як Google [26].

Залучення інновацій і креативності може призвести до проривних ідей і рішень, які рухатимуть компанію вперед. Створюючи сприятливе середовище, де співробітники відчують себе вповноваженими досліджувати нові можливості та

ризикувати, організації можуть сприяти розвитку культури інновацій, яка надихає на постійне вдосконалення та зростання.

Стратегія 4: Створення комітету з питань культури [27].

Комітет з культури є спеціальною групою, яка зосереджена на вихованні та розвитку культури компанії. Залучаючи працівників з різних відділів організації, комітет може запропонувати різноманітні точки зору та ідеї. Організація соціальних заходів та ініціатив допомагає зміцнити бажану культуру, сприяючи розвитку почуття спільності та приналежності серед працівників.

Стратегія 5: Створення комфортного фізичного робочого середовища.

Створення добре облаштованого та зручного робочого середовища може підняти моральний дух і підвищити продуктивність. Для цього треба розглянути можливість створення відкритих зон для співпраці, тихих місць для цілеспрямованої роботи та запрошення соціальних просторів для відпочинку та спілкування.

Надання просторів, які задовольняють різні робочі потреби та вподобання, сприяє продуктивності та творчості. Крім того, створення привабливих зон для соціальної взаємодії заохочує командну роботу та зміцнює стосунки між колегами.

Стратегія 6: Запровадження прозорих процесів прийняття рішень.

У цій стратегії необхідно виховувати довіру та відкритість серед працівників, залучаючи їх до прийняття рішень, які впливають як на них, так і на компанію. Чітко пояснювати обґрунтування рішень, щоб мінімізувати невизначеність і підвищити лояльність.

Прозорість у прийнятті рішень створює довіру та впевненість серед працівників. Коли співробітники розуміють мотиви рішень, вони, швидше за все, відчують, що їх цінують і поважають. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень також заохочує відповідальність і підзвітність, що призводить до більшої залученості робочої сили.

Стратегія 7: Встановлення чітких очікувань продуктивності.

Треба уточнювати очікування продуктивності, щоб допомогти співробітникам зрозуміти свої ролі та ефективно зосередити свої зусилля.

Здійснювати регулярні відгуки та огляди продуктивності, щоб підтвердити ці очікування та сприяти постійному вдосконаленню.

Чіткі очікування продуктивності надають співробітникам дорожню карту успіху. Коли співробітники розуміють, чого від них очікують, вони можуть краще узгоджувати свої зусилля з організаційними цілями, що веде до підвищення загальної ефективності. Регулярні відгуки та перевірки продуктивності гарантують чіткість очікувань і надають можливості для постійного розвитку.

Стратегія 8: Покращення внутрішньої комунікації.

Варто розглянути можливість впровадження регулярних інформаційних бюлетенів для всієї компанії, частих зустрічей команди або внутрішньої комунікаційної платформи, де співробітники можуть ділитися оновленнями, ставити запитання та спілкуватися один з одним.

Ефективна внутрішня комунікація сприяє прозорості, узгодженню та співпраці всередині організації. Це гарантує, що співробітники добре поінформовані про новини компанії, цілі та ініціативи, що сприяє підвищенню залученості та сильнішому почуттю причетності.

Стратегія 9: Визнання досягнень та віх.

Важливо відзначати особисті, командні та корпоративні успіхи, щоб підняти моральний дух і сприяти почуттю спільного досягнення. Можна визнавати досягнення за допомогою електронних листів для всієї компанії, оголошень під час зустрічей команди або спеціальних заходів, присвячених відзначенню віх.

Такий підхід демонструє вдячність за зусилля та внесок співробітників. Це зміцнює позитивну культуру визнання та вдячності, мотивуючи співробітників продовжувати прагнути до досконалості.

Стратегія 10: Створення програми наставництва [28].

Впровадження програми наставництва може допомогти залучити й утримати співробітників. Об'єднання менш досвідчених співробітників зі старшими членами команди полегшує передачу знань, підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри.

Програма наставництва надає структуровану основу для того, щоб співробітники могли вчитися у більш досвідчених колег, сприяючи професійному зростанню та розвитку, таким чином зменшуючи плинність кадрів на початкових етапах. Це також допомагає створити спільноту підтримки всередині організації, що призводить до підвищення рівня задоволеності роботою та утримання.

Підсумовуючи, зазначу, що сприяння міцній і позитивній корпоративній культурі потребує багатогранного підходу, який об'єднує різні стратегії, які стосуються різних аспектів робочого середовища та досвіду співробітників. Кожна стратегія відіграє вирішальну роль у формуванні організаційної культури: від сприяння інноваціям і прозорості до визначення пріоритетів для добробуту співробітників і встановлення чітких очікувань продуктивності. Таким чином сильна корпоративна культура корисна не лише для співробітників, але й для організації в цілому, забезпечуючи успіх і сталість у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ “ПРИВАТБАНК”

2.1 Діагностика корпоративної культури в компанії “Приватбанк”

Приватбанк є однією з найбільших фінансових установ в Україні, яка займає лідируючі позиції на ринку банківських послуг. Заснований у 1992 році, банк пройшов великий шлях розвитку та трансформації, ставши ключовим гравцем у фінансовій системі країни.

Повне офіційне найменування: Акціонерне товариство комерційний банк "ПРИВАТБАНК"

Скорочене офіційне найменування: АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

ЄДРПОУ: 14360570

Дата заснування: 19 березня 1992 року

Місцезнаходження головного офісу: 01001, м. Київ, вул. Грушевського, 1 Д

Голова Правління – Герхард Бьош

Організаційно-правова форма:

АТ КБ «Приватбанк» функціонує у формі акціонерного товариства, що відповідає законодавству України та міжнародним стандартам управління корпоративними структурами. Як акціонерне товариство, банк має визначену структуру власності та управління, що базується на принципах прозорості та ефективності. Управління акціонерним товариством здійснюється через правління та наглядову раду, які відповідно до статуту банку здійснюють контроль та стратегічне керівництво організацією.

З 2016 року єдиним акціонером Банку, якому належать 100% акцій Банку, є держава в особі Кабінету Міністрів України [33].

ПриватБанк – це найбільший за розмірами активів український банк. Він є лідером роздрібного банківського ринку країни, обслуговуючи понад 19 мільйонів активних клієнтів. Банк надає широкий спектр послуг фізичним та юридичним особам, включаючи:

- Роздрібні банківські послуги: відкриття та обслуговування банківських рахунків, надання кредитів та іпотечних кредитів для придбання житла, автомобілів та інших потреб, випуск платіжних карток та послуги з їх обслуговування тощо [34].

- Корпоративні банківські послуги: обслуговування корпоративних рахунків для здійснення платежів та управління фінансами, надання кредитів та кредитних ліній для розвитку бізнесу та підтримки інвестиційних проєктів, консультування та підтримка клієнтів у сферах фінансового планування та оптимізації фінансових процесів тощо [35].

- Інвестиційні послуги: управління інвестиційними портфелями клієнтів та надання консультацій з питань інвестування, відкриття інвестиційних рахунків та надання доступу до різноманітних інвестиційних інструментів.

- Цифрові технології та онлайн-сервіси: розробка та надання цифрових банківських сервісів, таких як мобільні додатки та онлайн-банкінг, для зручного та швидкого доступу до послуг банку, впровадження інноваційних технологій для полегшення платіжних операцій та забезпечення безпеки клієнтів [36].

«Щодня по всій країні працює понад 1 000 відділень, 5 000 банкоматів і 10 000 терміналів самообслуговування ПриватБанку. Ми віримо, що інновації мають робити життя легшим та зручнішим. Тож постійно покращуємо наші продукти й сервіси, відповідаючи на найвимогливіші потреби наших клієнтів [37]».

ПриватБанк, окрім традиційних банківських послуг, пропонує широкий спектр небанківських сервісів, доступних через онлайн-банкінг Приват24 та інші канали обслуговування:

- Послуги з купівлі квитків: Транспортні квитки: автобусні, залізничні, авіаквитки, квитки на метро та інші види громадського транспорту [38].

- Страхування: різні види страхування для фізичних осіб: автоцивільне, КАСКО, медичне, туристичне, страхування майна, страхування життя тощо; страхування для юридичних осіб тощо [39].

- Оплата послуг: комунальні послуги: вода, газ, електроенергія, опалення, вивезення сміття тощо; інші послуги: мобільний зв'язок, інтернет, телебачення, фіксований телефон тощо [40].

- Перекази: внутрішні перекази: на рахунки в ПриватБанку та інших банках України; міжнародні перекази: в країни ближнього та далекого зарубіжжя.

Показники прибутковості організації. Однією зі складових оцінки корпоративної культури банку є оцінка за показниками Рентабельність активів (ROA) та Рентабельність власного капіталу (ROE). Ці фінансові коефіцієнти показують наскільки ефективно використовуються всі активи підприємства та капітал відповідно. Вони розраховуються за такими формулами:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні активи}}$$

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$$

Протягом 2020-2021 років спостерігалось значне зростання прибутку банку (на 38%). Це свідчить про те, що банк ефективно використовує свої активи та власний капітал для отримання прибутку. (Див. табл. 2.1) У 2022 році темпи зростання прибутку банку сповільнились (на 14%). Це може бути пов'язано з впливом макроекономічних факторів, таких як війна в Україні. Проте, банк зумів зберегти рентабельність на високому рівні, що свідчить про його здатність до адаптації до мінливих умов.

Таблиця 2.1 – Показники прибутковості АТ КБ “Приватбанк” за 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023
Прибуток, тис. грн	25 305 938	35 050 411	30 252 395	37 764 685
ROA, %	4,45	6,01	4,10	4,29
ROE, %	47,01	52,62	52,30	45,34

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

Високі значення ROA та ROE свідчать про те, що банк ефективно використовує свої активи та власний капітал для отримання прибутку. Це може бути ознакою того, що в банку є чітка стратегія розвитку, ефективна система управління ризиками та мотивовані співробітники. Банки, які прагнуть до високої рентабельності, як правило, орієнтовані на потреби клієнтів.

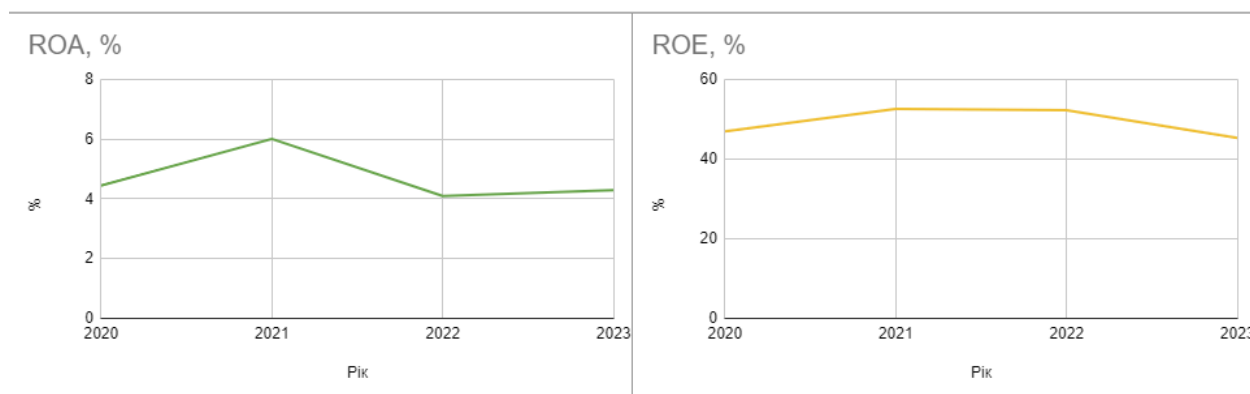


Рисунок 2.1 – Динаміка рентабельності активів та рентабельності капіталу АТ КБ “Приватбанк” за 2020-2023 роки

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

Протягом 2020-2023 років значення ROA та ROE (Рис. 2.1) залишалися на високому рівні (4,10% - 6,01% та 45,34% - 52,62% відповідно). Банк веде ефективну фінансову політику та прагне до максимізації прибутку для своїх акціонерів.

Значення ROE залишалися відносно стабільними протягом 2020-2023 років. Банк має стійку бізнес-модель та здатний генерувати прибуток навіть в умовах нестабільності.

Зниження ROA у 2022 році може бути пов'язано з низкою факторів, таких як збільшення витрат, зниження темпів зростання доходів, погіршення якості активів.

Загалом, на основі даних за 2020-2023 роки, можна зробити висновок, що Приватбанк має сильну корпоративну культуру, яка орієнтована на результат, адаптивність та стабільність. Банк зумів досягти значних успіхів у фінансовій сфері, проте стикається з певними викликами, пов'язаними з макроекономічною ситуацією в Україні.

Місія компанії створює основу для формування спільних цілей та цінностей, які визначатимуть внутрішню атмосферу та характер організаційного життя, тому її визначення є важливим етапом у процесі управління розвитком корпоративної культури.

У АТ КБ “Приватбанк” місія згідно зі стратегією до 2022 року [41] звучала так:

«Ми допомагаємо економіці розвиватися, бізнесу - зростати, а приватним клієнтам - здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості».

На сайті банку можна також знайти таке формулювання:

«Головна мета ПриватБанку – бути надійним помічником як для фізичних осіб і бізнесу, так і підтримувати розвиток економіки держави загалом».

Аналізуючи місію ПриватБанку, можна виділити кілька ключових аспектів:

- ПриватБанк визначає свою місію як сприяння розвитку економіки в цілому, що відображає його роль у забезпеченні фінансової стабільності та росту.
- Банк прагне допомагати бізнесу зростати та приватним клієнтам здійснювати свої мрії, що свідчить про багатогранність його послуг та орієнтацію саме на потреби клієнтів.

Візія:

«Ми прагнемо бути найкращим банком для клієнтів, найкращим роботодавцем, прикладом соціально-відповідального бізнесу та інвестиційно-привабливою компанією [42]».

Аналізуючи візію ПриватБанку, можна підкреслити такі аспекти:

- Вказує на прагнення до високої якості обслуговування та постійного удосконалення.
- Свідчить про його зобов'язання до створення сприятливого робочого середовища та розвитку персоналу.
- Підкреслює його зобов'язання до відповідального ведення діяльності та внесення позитивного внеску в суспільство.
- Свідчить про бажання забезпечити стабільність та прибутковість для своїх стейкхолдерів.

Загальною тенденцією в місії та візії ПриватБанку є прагнення до розвитку та високих стандартів обслуговування, а також відповідальності перед клієнтами, персоналом, суспільством та інвесторами.

Кодекс поведінки (етики) ПриватБанку є збіркою принципів та правил, які визначають етичну та відповідальну поведінку всіх учасників банківської діяльності, включаючи:

- **Співробітників банку:** Кодекс чітко окреслює очікування щодо поведінки співробітників у всіх аспектах їхньої роботи, від взаємодії з клієнтами до дотримання норм законодавства.
- **Клієнтів:** Кодекс підкреслює прагнення банку до прозорості та надання клієнтам надійної інформації про послуги, а також до захисту їхніх інтересів.
- **Постачальників:** Кодекс встановлює етичні стандарти для співпраці з постачальниками, роблячи акцент на дотриманні ними законодавства, норм охорони праці та захисту навколишнього середовища.
- **Акціонера:** Кодекс гарантує прозорість та повагу до прав акціонера, а також зобов'язує банк діяти в його інтересах.
- **Державні органи:** Кодекс підкреслює нейтральність банку щодо політичних сил та його неухильне дотримання принципів законності та неупередженості у взаємодії з державними органами.

До основних **принципів** Кодексу відносяться такі:

- **Законність:** Діяльність банку ґрунтується на неухильному дотриманні норм чинного законодавства України.
- **Прозорість:** Банк прагне до відкритості та надає всім зацікавленим сторонам достовірну та доступну інформацію про свою діяльність.
- **Компетентність:** Співробітники банку повинні володіти необхідними знаннями та навичками для виконання своїх обов'язків на високому професійному рівні.
- **Відповідальність:** Банк несе відповідальність перед своїми клієнтами, кредиторами, акціонером та суспільством в цілому.

- Етика: Банк очікує від своїх співробітників чесної, етичної та відповідальної поведінки у всіх аспектах їхньої роботи.

Цінності ПриватБанку чітко підкреслюють його прагнення до:

- Етичного та прозорого ведення бізнесу.
- Надання якісних послуг та обслуговування клієнтів.
- Створення сприятливого середовища для своїх співробітників.
- Забезпечення прибутку за рахунок клієнтоорієнтованого підходу.
- Прийняття виважених та обґрунтованих рішень.
- Заохочення та захисту тих, хто повідомляє про порушення.

Цінності ПриватБанку направлені на його етичні принципи, ставлення до клієнтів, співробітників та ведення бізнесу. Ці цінності підкреслюють прагнення банку до чесності, якості, відповідальності, орієнтованості на клієнта, дотримання законів та етичних норм.

Важливо зазначити, що цінності – це не просто слова, а принципи, які повинні втілюватися в життя на всіх рівнях діяльності банку. Для цього необхідно постійно вдосконалювати корпоративну культуру, проводити навчання та тренінги для співробітників, а також забезпечувати чітку та прозору систему комунікації.

Дотримання цінностей є ключовим фактором успіху ПриватБанку в довгостроковій перспективі.

У банку, що нараховує понад 18 тисяч працівників, вони отримують комплексну підтримку, яка включає фінансове винагородження, фінансову та психологічну допомогу, а також участь у програмах навчання. Зв'язок між співробітниками здійснюється через різноманітні канали, такі як електронна пошта та інші цифрові інструменти, а також через організацію робочих зустрічей, нарад, загальних та крос-функціональних подій на різних рівнях. Крім того, працівники беруть участь у опитуваннях та анкетуваннях, проходять програми онбордингу та проходять вихідні інтерв'ю.

Ефективність роботи працівників, їх залучення до цілей та цінностей банку впливають на його операційну діяльність та, відповідно, фінансові показники.

«ПриватБанк – соціально відповідальний банк, що приймає на роботу осіб з інвалідністю (4% від загальної кількості співробітників). До того ж ПриватБанк надає співробітникам повний соціальний пакет, щорічну оплачувану відпустку на 24 календарних дні, систему пільгового кредитування житла та авто, консультації з юридичних питань, забезпечення безпеки співробітників та членів їхніх родин (програма «Захист»), знижки на корпоративний зв'язок [43]».

Ще одним із важливих показників для оцінки корпоративної культури є **плинність кадрів**, адже він відображає рівень задоволеності співробітників роботою та їх лояльність до компанії. Високий рівень плинності кадрів може призвести до значних фінансових втрат для компанії, адже пов'язаний з витратами на пошук та найм нових співробітників, їх навчання та адаптацію. А також може повпливати на зниження продуктивності та погіршення морального духу команди.

Щоб визначити коефіцієнт плинності кадрів потрібно знати кількість звільнених працівників за період, кількість працівників, які працювали у компанії на початку та наприкінці зазначеного періоду:

$$\text{Плинність кадрів} = \frac{\text{Кількість звільнень}}{(\text{к-сть працівників на поч. п.} + \text{к-сть працівників на к. п.})/2} * 100\%$$

Для цього потрібно проаналізувати динаміку руху персоналу бізнес-організації за період 2020-2023 рр. (Рис. 2.2) та визначити фактори, які впливають на неї.

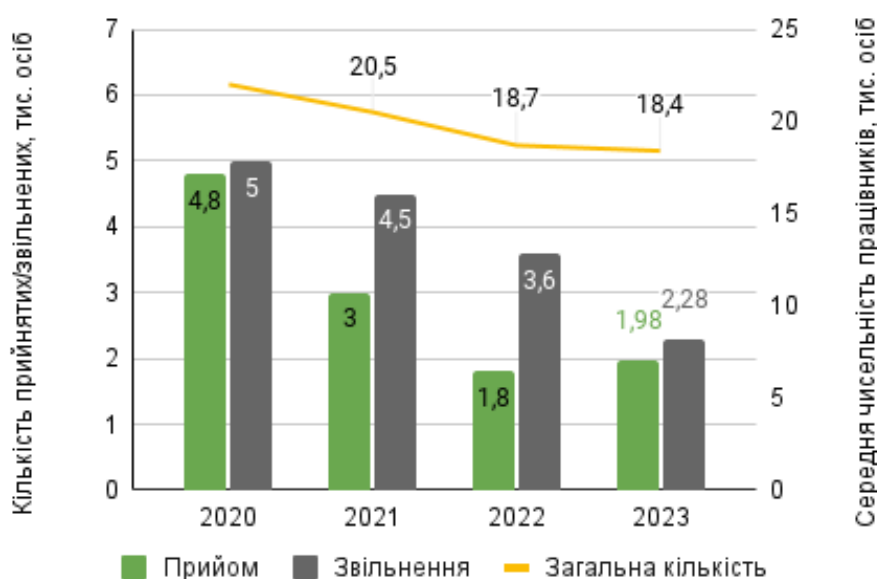


Рисунок 2.2 – Рух персоналу в АТ КБ “Приватбанк” за 2020-2023 роки

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

Чисельність персоналу банку протягом 2020-2023 років скорочувалася. Цифровізація та розширення функціонала електронного банкінгу вплинули на те, що для виконання багатьох операцій, які раніше виконувалися касирами та іншими співробітниками банку, тепер не потрібна людська участь. Це призвело до скорочення потреби в певних категоріях співробітників. Найбільша кількість звільнень спостерігалася в 2020-2021 роках (близько 5000 осіб). Такі зміни можуть бути пов'язані з наслідками пандемії COVID-19, яка негативно вплинула на економіку України, та й загалом на потреби людей в інших форматах працевлаштування.

У 2022 році спостерігалось найменше наймів (1800 осіб). Це пов'язано з початком повномасштабної війни в Україні, яка спричинила значну невизначеність та економічні проблеми. Війна призвела до втрати банком багатьох відділень, особливо в східних та південних регіонах країни. Таким чином багато співробітників банку залишилися без роботи та змушені були переїжджати в інші регіони.

Незважаючи на зменшення темпів найму, у 2023 році банку вдалося скоротити плинність кадрів порівняно з 2021 та 2022 роками (Рис. 2.3). Така тенденція може свідчити про те, що банк вживає заходів для покращення умов праці та підвищення залученості співробітників.

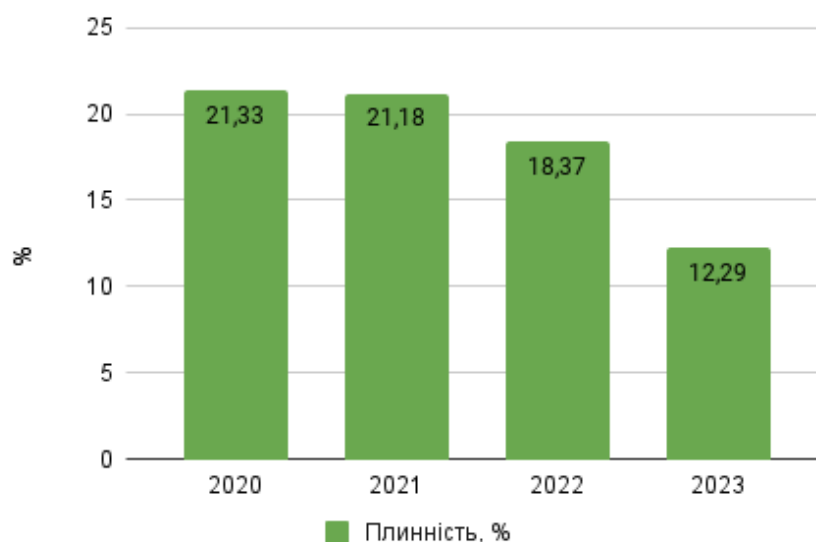


Рисунок 2.3 – Плинність кадрів в АТ КБ “Приватбанк” за 2020-2023 роки

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

У 2020-2021 роках спостерігається високий рівень плинності кадрів (21,33% та 21,18%). Такі значення дають підставу вважати, що в цей період в банку були певні проблеми з корпоративною культурою. Важливим фактором є те, що в 2020 році банк оголосив про нову стратегію розвитку, яка передбачала скорочення штату та автоматизацію багатьох бізнес-процесів.

Поступове зменшення плинності кадрів протягом цих років може бути доказом того, що співробітники стали більш задоволені роботою в банку, корпоративна культура стала більш сприятливою, а умови праці покращилися.

Найнижчий рівень плинності кадрів у 2023 році (12,29%). Таке різке зниження плинності кадрів пов'язане з війною в Україні, яка призвела до зменшення мобільності людей та обмеження можливостей для пошуку нової роботи. Попри складні обставини в країні, банк робить значні успіхи в цій сфері. Незважаючи на покращення, плинність кадрів все ще вища за середній показник по галузі, що свідчить про те, що банку ще є над чим працювати.

Процеси прийняття рішень і комунікації

У правилах управління банку зазначено перелік процесів регулярного менеджменту. Їх угруповано за такими категоріями:

1. Планування та координація роботи:
 - Планові наради;
 - Планування робочого часу.
2. Контроль:
 - Моніторинг присутності співробітників і їх технічне забезпечення;
 - Відпрацювання завдань на контролі.
3. Документообіг:
 - Погодження документів;
 - Відпрацювання документів і повідомлень.
4. Мотивація:
 - Установлення процента премії підлеглим.
5. Розвиток:
 - Ротація в інші підрозділи.

Згідно з наданою інформацією, в Приватбанку використовується модель розподілу відповідальності за прийняття рішень, яка ґрунтується на наступних принципах:

1. Колегіальне обговорення:

Перед прийняттям остаточного рішення всі зацікавлені сторони мають можливість обговорити проект та висловити свої думки. Це дозволяє врахувати різні точки зору та прийняти більш обґрунтоване рішення.

2. Персоніфіковане прийняття рішень:

Після обговорення остаточне рішення про прийняття проекту та його реалізацію приймається однією людиною. Це дозволяє чітко визначити відповідальність та забезпечити швидке та ефективне виконання рішення.

3. Відповідальність в межах службової компетенції:

Кожен співробітник несе відповідальність за прийняття рішень в межах своєї службової компетенції. Це означає, що вони мають повноваження приймати рішення з питань, які належать до їх сфери діяльності. У разі виникнення питань, які виходять за межі компетенції співробітника, він має звернутися до свого керівника або іншого уповноваженого співробітника.

Для ефективності такої моделі прийняття рішень важливо враховувати такі аспекти:

- Забезпечити чітку комунікацію. Важливо, щоб всі співробітники розуміли, як працює процес прийняття рішень.
- Сприяти конструктивній дискусії. Потрібно створити атмосферу, в якій співробітники відчують себе вільними висловлювати свою думку, не побоюючись критики.
- Надати співробітникам можливість впливати на рішення. Тобто, щоб співробітники відчували, що їхні думки враховуються при прийнятті рішень.
- Періодично оцінювати, як працює модель прийняття рішень, та вносити необхідні зміни.

Також зазначено основний принцип комунікацій у банку, який звучить так:

«Ми намагаємося бути максимально доступними для комунікацій і не залишати без відповіді звернення до нас через будь-які управлінські системи. Ми націлені на конструктивні комунікації та прагнемо забезпечити максимальне розуміння колегами сформульованих нами запитань та відповідей».

Серед каналів комунікації, що вважаються пріоритетними для співробітників, відзначаються наступні:

1. Корпоративна електронна пошта.
2. Стаціонарний телефон або SIP-телефон.
3. Мобільний телефон.

Для досягнення ефективності у комунікації з колегами рекомендується дотримуватися такого правила:

Використання гарантованих каналів зв'язку, таких як електронна пошта (надсилання нетермінових запитань, відповідь на які може бути протягом робочого дня) та телефон (вирішувати термінові питання, слід відповідати негайно або у найближчий час).

Для більш гнучкої та відкритої культури в компанії, треба врахувати додаткові методи, які будуть допоміжними в спілкуванні:

- Розширити спектр каналів комунікації. Існує багато сучасних технологій, які можуть допомогти покращити комунікації, наприклад, відеоконференції та чати в месенджерах.
- Створити систему зворотного зв'язку, щоб забезпечити його на регулярній основі.
- Проводити тренінги з ефективної комунікації.
- Акцентувати на культурі відкритої та чесної комунікації.

Для початку треба зрозуміти який тип культури більше властивий для бізнес-організації, яка розглядається в даній роботі. Від цього залежить подальший розвиток стратегії управління корпоративною культурою. Тому буде доречно провести **діагностику типу корпоративної культури**.

Зважаючи на різноманітність елементів корпоративної культури в АТ "Приватбанк", можна оцінити її за чотирма ключовими показниками: стабільність/гнучкість та внутрішній фокус/зовнішній фокус:

Стабільність: у банку існує складна структура та велика кількість процедур, що забезпечує стабільність управління та контроль над діяльністю.

Гнучкість: хоча банк може мати елементи гнучкості для адаптації до змін у середовищі, вимоги регуляторів та безпеки даних можуть обмежувати швидкість реакції на нові вимоги.

Внутрішній фокус: в АТ КБ "Приватбанк" значний внутрішній фокус, оскільки важливою є внутрішня стабільність та контроль над процесами.

Зовнішній фокус: з огляду на динамічний характер фінансового сектору та потреби ринку, АТ КБ "Приватбанк" активно орієнтований на зовнішній фокус, спрямований на досягнення результатів та конкурентоспроможність.

Аналіз кожного типу корпоративної культури за цими показниками та їх оцінками щодо АТ КБ "Приватбанк" зазначено у таблиці додатку А.

З даного аналізу видно, що корпоративна культура АТ КБ "Приватбанк" має складну сутність, яка не може бути однозначно віднесена до жодного конкретного типу культури, тому вона є комбінацією різних типів (Рис. 2.4).

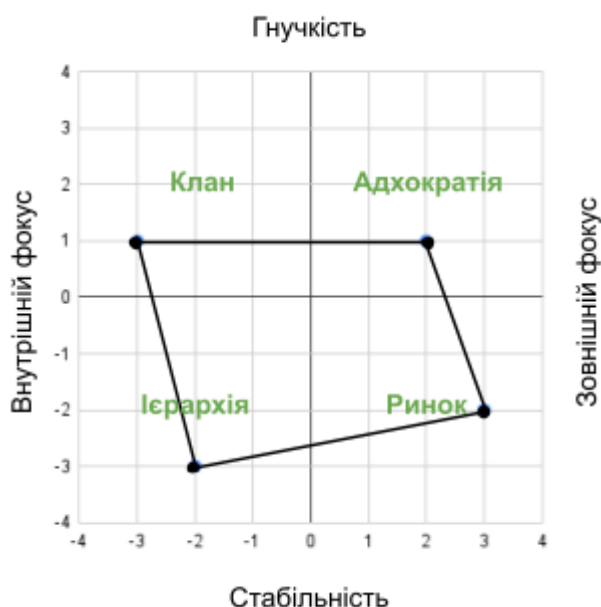


Рисунок 2.4 – Тип корпоративної культури АТ КБ "Приватбанк"

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

З урахуванням складності та динамічності фінансового сектору, більшість показників вказують на те, що в організації переважають елементи ринкової та ієрархічної культур. Це означає, що банк орієнтований на результати та конкурентоспроможність, а також цінує стабільність та контроль. Зважаючи на складну природу банківської діяльності та високі вимоги щодо безпеки та стабільності, елементи кланової та адхократичної культур можуть бути менш видимими. Однак, їх елементи існують в організації, спираючись на стимулювання інновацій, здатність швидко адаптуватися до змін у середовищі та спільноту співробітників.

Для розуміння реальної ситуації щодо корпоративної культури Приватбанку також були використані підтверджені **відгуки співробітників** та колишніх робітників, розміщені на відкритих джерелах, таких як: DOU.ua [44], indeed [45], NeoRabote.net [46].

Було виділено найпоширеніші плюси та мінуси, які можна узагальнити у наступні групи:

Переваги:

- Вчасна виплата заробітної плати.
- Привабливий соціальний пакет, який включає медичне страхування, консультації у психотерапевта, мовні курси, мобільний зв'язок, бонуси в спортзалі та інші пільги.
- Організація пропонує можливості для безперервного внутрішнього навчання та розвитку співробітників.
- Досить часто відзначають, що пощастило працювати з хорошими керівниками та в приємному колективі.
- Можливості для кар'єрного росту та розвитку талантів.
- Система рейтингів, що використовується в банку, мотивує співробітників до кращої роботи та досягнення вищих результатів.

Недоліки:

- У деяких колективах спостерігається брак комунікації між керівництвом та співробітниками, що призводить до непорозумінь та незадоволеності.
- Працівники відчують надмірний тиск з боку керівництва щодо досягнення планових показників, що негативно впливає на їх мотивацію та психоемоційний стан.
- Плани щодо отримання премій та інші показники часто є завищеними та не відповідають реальним можливостям співробітників.
- В 2023 році скаржаться на не виплату 13-ї зарплати та відсутність інших заохочень протягом року.
- Деякі вважають, що в організації не вистачає гнучкості та адаптивності до нових проектів та умов роботи.
- Потенційні робітники скаржаться на непорозуміння з рекрутерами, довгий фідбек та недоліки процесу найму.
- У деяких містах працівникам часто доводиться йти на заміну в інші відділення через нестачу кадрів.

Аналіз відгуків співробітників Приватбанку свідчить про те, що корпоративній культурі організації ще є куди розвиватися та що покращити. З одного боку, банк пропонує своїм співробітникам конкурентну заробітну плату, соціальний пакет, можливості для навчання та розвитку. З іншого боку, існують проблеми з комунікацією, тиском на працівників, незбалансованими планами, негнучкістю та неефективним процесом найму.

Проведення **SWOT-аналізу** (Рис. 2.5) важливе, щоб зрозуміти поточний стан корпоративної культури Приватбанку, визначити фактори, які сприяють та заважають розвитку позитивної корпоративної культури і розробити стратегію розвитку корпоративної культури, яка буде відповідати цілям та завданням

організації.



Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз корпоративної культури АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Як можемо побачити, у контексті корпоративної культури банку SWOT-аналіз виявляє декілька ключових факторів, які суттєво впливають на його діяльність та майбутні перспективи.

АТ КБ «Приватбанк» може похвалитися кількома значними перевагами, які сприяють його корпоративній культурі. По-перше, банк забезпечує своєчасну виплату заробітної плати та пропонує щедрий соціальний пакет, що сприяє задоволенню та лояльності співробітників. Також вони дають змогу співробітникам вдосконалювати свої навички та знання, сприяючи професійному зростанню в організації. Більше того, компанія надає працівникам чіткі шляхи прогресу, мотивуючи їх досягати успіхів у своїх ролях. Банк користується

перевагою сильного бренду, який вселяє довіру та впевненість серед зацікавлених сторін, а прихильність до інновацій може зацікавити молодих талантів.

Незважаючи на свої сильні сторони, АТ КБ «Приватбанк» має кілька слабких сторін, які негативно впливають на його корпоративну культуру. Нереалістичні плани та надмірний тиск на працівників можуть призвести до стресу та невдоволення серед працівників, підриваючи моральний дух та продуктивність, а відсутність прозорості та комунікації перешкоджає співпраці та згуртованості всередині організації. Щодо неефективного процесу найму, то це може призвести до невідповідності між вимогами до роботи та цінностями кандидата. Всі ці слабкі сторони є причиною достатньо значного рівня плинності кадрів, тому потребують уваги.

У поточному бізнес-середовищі АТ КБ «Приватбанк» має кілька можливостей для подальшого підвищення корпоративної культури. Зростаюча популярність інвестування в екологічне, соціальне та корпоративне управління, увага до інклюзивності, зміна очікувань працівників підкреслюють важливість виховання позитивної, етичної та справедливої культури на робочому місці, що дає можливість банку виділити себе як обраного роботодавця. Тренд на гнучкість дозволяє банку запропонувати кращий баланс між роботою та особистим життям своїм співробітникам, підвищуючи задоволеність роботою та утримуючи їх. Крім того, розвиток нових технологій, відкриває шляхи для інновацій і підвищення ефективності в організації.

Важливо враховувати, що АТ КБ «Приватбанк» стикається з кількома загрозами, які створюють виклик його корпоративній культурі. Триваюча війна та економічна нестабільність у регіоні створюють невизначеність, яка може вплинути на операції та фінансові результати банку. До того, ескалація кіберзагроз створює значні ризики для безпеки даних і систем банку, що вимагає вжиття надійних заходів для захисту. До загроз відносяться й зміни в нормативно-правовому середовищі, що можуть створити тягар дотримання вимог і збільшити операційні витрати для банку. Треба не забувати також про постійне зростання конкуренції в банківському секторі України посилює тиск на АТ КБ

«Приватбанк» та його співробітників з метою виділитися та зберегти свої позиції на ринку.

Підсумовуючи, АТ «Приватбанк» володіє значними сильними сторонами, які сприяють його корпоративній культурі, він повинен усунути свої слабкі сторони, щоб підтримувати свій успіх і залишатися конкурентоспроможним у динамічному банківському середовищі. Використовуючи можливості та пом'якшуючи загрози, банк має культивувати стійку та процвітаючу культуру, яка сприяє залученню співробітників, інноваціям і довгостроковій стабільності.

2.2 Реалізація стратегій для розвитку та зміни корпоративної культури АТ КБ “Приватбанк”

За результатами проведення різностороннього дослідження корпоративної культури АТ КБ “Приватбанк” визначено, що культура компанії вже досить розвинена та розгалужена. У ній враховано багато аспектів, які цікавлять сучасних робітників. Проте є багато напрямків, які можна ще покращувати, адже ідеалу не існує, і завжди можна прагнути до кращого стану в організації, який призведе до більшої продуктивності і результативності, які безпосередньо є запорукою збільшення прибутку.

Недостатня психологічна безпека (Рис. 2.6) є найбільшою перешкодою для продуктивності організацій, співробітників, команд і менеджерів. Особливо в галузі, на яку сильно впливає оцінка ризиків і прийняття рішень, психологічна безпека відіграє вирішальну роль і має значний вплив на поведінку та результативність працівників.



Рисунок 2.6 – Фактори, які мають бути включені в стратегію розвитку корпоративної культури АТ КБ “Приватбанк”

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

Таким чином організація потребує створити більш гнучку, адаптивну та співпрацюючу робочу культуру. Для досягнення цієї мети необхідно впровадити стратегічні зміни в підході до вирішення проблем, стимулюванні інновацій та підтримці зворотного зв'язку.

Поточна проблема: банк себе позиціонує як "адекватних консерваторів", проте на конкурентному ринку банківської діяльності буде краще перейти до "інноваційних лідерів", які зберігають стійкість та надійність, але й готові до змін та адаптації до нових потреб.

Хоча планування всього до найдрібніших деталей може здатися безпечнішим варіантом, важливо, щоб ради директорів і управлінські команди визнали, що несподіване неминуче. Замість того, щоб намагатися передбачити кожен аспект, важливо включити гнучке мислення. Гнучкий підхід починається з малих коригувань курсу на основі спостережень і продовжує виправляти його шляхом повторних кроків спостереження/коригування. Це дозволяє організації

поглинати непередбачене, водночас постійно прогресуючи. З часом тиск постійно бути правильним розвіється, банк опанує себе в цій ситуації і зможе збільшити шанси на найкращий можливий результат.

Поточна проблема: у разі виявлення проблем в роботі банк дотримується такого принципу: “Першим виявив проблему – виріши її першим!” Хоч це й спрямовано на швидкість подолання труднощів, цей підхід може призвести до того, що співробітники не будуть ділитися інформацією про виявлені проблеми з іншими, адже вони не хочуть нести відповідальність за їх вирішення. Без додаткового заохочення результативність цього підходу буде відсутня.

Новий підхід: Створити систему заохочення співробітників за виявлення та вирішення проблем або перехід до принципу “Разом знайдемо краще рішення”. Це створить атмосферу співпраці та взаємодопомоги, що є привабливим для молодих талантів та сприятиме ефективнішому вирішенню проблем. Не існує універсального підходу до вирішення проблем. Найкращий підхід буде залежати від конкретної ситуації, типу проблеми та наявних ресурсів.

Поточна проблема: традиційні зміни «зверху-вниз» можуть ускладнювати інновації. У багатьох випадках цей підхід ігнорує унікальний контекст, який зібрали співробітники першої лінії. Ці співробітники використовують програмне забезпечення банку та спілкуються з клієнтами, надаючи їм унікальну та дуже цінну перспективу. Вони знають, що викликає біль і які модифікації та вдосконалення зроблять клієнтів щасливішими.

Ключ до сприяння інноваціям полягає в тому, щоб надати можливість для ідей усім співробітникам за підходом «знизу вгору», дозволяючи їхнім голосам бути почутим, одночасно сприймаючи та цінуючи їхню креативність і проникливість. Важливим є саме надання працівникам безпечного простору для висловлення своїх ідей і можливості підтримувати подвійний зворотній зв'язок, де керівництво та працівники першої лінії можуть взаємодіяти і коригувати ідеї один одного.

Очікувані якісні результати:

- Залучення молодих талантів: створення привабливої робочої культури, що сприятиме залученню та утриманню молодих, талановитих працівників.
- Підвищення інноваційності: стимулювання генерації нових ідей від усіх співробітників, що підвищить загальну інноваційність компанії.
- Гнучкість і стійкість: підвищення здатності організації адаптуватися до змін та ефективно реагувати на виклики.

Врахування цих аспектів допоможе Приватбанку створити культуру, яка сприятиме інноваціям, утриманню молодих талантів та довгостроковому успіху.

Розглянемо такий варіант стратегії для досліджуваної бізнес-організації, щоб показати процес застосування змін стосовно її корпоративної культури:

Стратегія: Подолання невідповідності декларованих та реальних цінностей у окремих відділеннях Приватбанку.

У деяких відділеннях Приватбанку цінності, які декларуються компанією, не відповідають реальному стану справ. Співробітники цих відділів не відчують себе цінними, їм ставлять занадто високі планові показники, що призводить до надмірного тиску та неповаги з боку керівництва, коли вони не досягають поставлених цілей.

Етапи впровадження зі стратегічними ініціативами:

1. Формування робочої групи розміром близько 15-20 осіб (представники наступних підрозділів: вищого менеджменту, hr-відділу, фінансового відділу, відділу внутрішнього аудиту, представники регіональних відділень). Це дозволить охопити різні функціональні напрямки та рівні управління, забезпечуючи комплексний підхід до реалізації стратегії (1 тиждень).

2. Діагностика (3 тижні)

- Провести анонімні опитування та інтерв'ю зі всіма співробітниками для визначення проблемних відділів та причин розриву між цінностями та реальністю.
- Проаналізувати систему управління, процеси та процедури в проблемних відділах.

- Проаналізувати зворотний зв'язок від співробітників та визначити ключові фактори, які сприяють нездоровій атмосфері.

Методи: опитування співробітників, інтерв'ю з керівництвом, фокус-групи, аналіз документів.

3. Організація заходів (1 місяць)

- На основі результатів оцінки розробити заходи з реалізації запланованих дій, покращення комунікації та прозорості між керівництвом та співробітниками, донесення цінностей на кожному рівні організації.

- Залучити до розробки стратегічних ініціатив співробітників з різних відділів та рівнів управління.

- Затвердити конкретні дії щодо кожного напрямку стратегічних ініціатив.

4. Пілотні проекти (3 тижні)

Впровадити пілотні проекти в кількох відділеннях для тестування нових підходів та збору зворотного зв'язку.

5. Комунікаційна кампанія (2 тижні)

Провести інформаційну кампанію для ознайомлення всіх працівників з новою стратегією.

6. Впровадження стратегії

6.1. Створення внутрішньої мережі компанії (1 місяць)

- Забезпечити співробітникам доступ до спільної онлайн-платформи для обміну вдячністю та визнанням між колегами.

- Розробити внутрішню інформаційну панель, яка відображає зображення бренду, повідомлення та квартальні цілі. Таким чином, щоб кожен працівник щодня бачив цю панель, що допомагає зрозуміти місію та досягнення компанії. Панель має нагадувати працівникам про їхню важливість і внесок у загальний успіх.

6.2. Коригування нереалістичних планових цілей та встановлення розумних очікувань (1 місяць, згодом раз на місяць)

- Провести аналіз поточних планових показників разом з менеджерами відділів для виявлення нереалістичних цілей.
- Встановити розумні та досяжні планові показники, враховуючи реальні можливості та ресурси кожного відділення.
- Щомісяця переглядати та коригувати планові цілі на основі змін в ринку та внутрішніх можливостей.

6.3. Зміна керівництва деяких відділів та розвиток лідерства (3 місяці)

- Оцінити ефективність та стиль керівництва у відділах з високим рівнем незадоволеності працівників.
- Здійснити зміни у керівництві там, де це необхідно, впроваджуючи нових лідерів з високим рівнем емоційного інтелекту та управлінських навичок.
- Запустити програми розвитку лідерства для керівників, зосереджені на запобіганні токсичності та створенні підтримуючої робочої атмосфери.

6.4. Програми боротьби зі стресом (2 місяці)

- Запустити внутрішню інформаційну кампанію для ознайомлення працівників з програмами боротьби зі стресом таких як: тайм-менеджмент, медитація, йога, арт-терапія та інші методи психологічного розвантаження, додатково можна надати доступ до онлайн-ресурсів з порадами з психологічного здоров'я та стрес-менеджменту.
- Організувати вебінари з емоційного інтелекту та управління стресом.
- Заохотити активне використання послуг психотерапевта та програм оздоровлення працівників, які вже є в доступі компанії.

6.5. Система винагород та визнання (1 місяць)

- Впровадити програму "Працівник місяця" з нагородженням за видатні досягнення. Наприклад, "Працівник місяця" може мати можливість вибрати одну зі спеціальних послуг банку безкоштовно або зі значною знижкою, участь у ексклюзивних навчальних програмах, майстер-класах, ексклюзивні подарунки або переможець може вибрати організацію/проект для якого буде зроблено благодійний внесок в його ім'я, що сприятиме позитивному впливу компанії на спільноту.

- Організовувати щоквартальні зустрічі для визнання досягнень команд, де підкреслюються конкретні результати (замість того, щоб просто говорити про збільшення доходу у другому кварталі, підкреслити майстерність вашої команди продажів, яка залучила N нових клієнтів; або команда підтримки, яка заохочує покупців залишати яскраві відгуки = створити навмисно простір для святкування людей і мотивувати свої команди вільно ділитися вдячністю).

6.6. Баланс робочого навантаження керівників (постійно)

- Впровадити систему щотижневих зустрічей між керівниками та працівниками для обговорення пріоритетів завдань.
- Періодично переглядати робоче навантаження керівників, оцінюючи його вплив на особисте життя. При необхідності обговорювати перерозподіл завдань, наймання додаткового персоналу або коригування операційної стратегії банку.
- Провести коучингову сесію для керівників з питань управління балансом між роботою та особистим життям.

7. Моніторинг та оцінка (постійно)

- Регулярно проводити опитування та інтерв'ю з співробітниками, щоб оцінювати ефективність впровадженої стратегії.
- Вносити зміни до стратегії на основі результатів моніторингу.

План дій та їх терміни зображено у вигляді діаграми Ганта на рисунку 2.7.

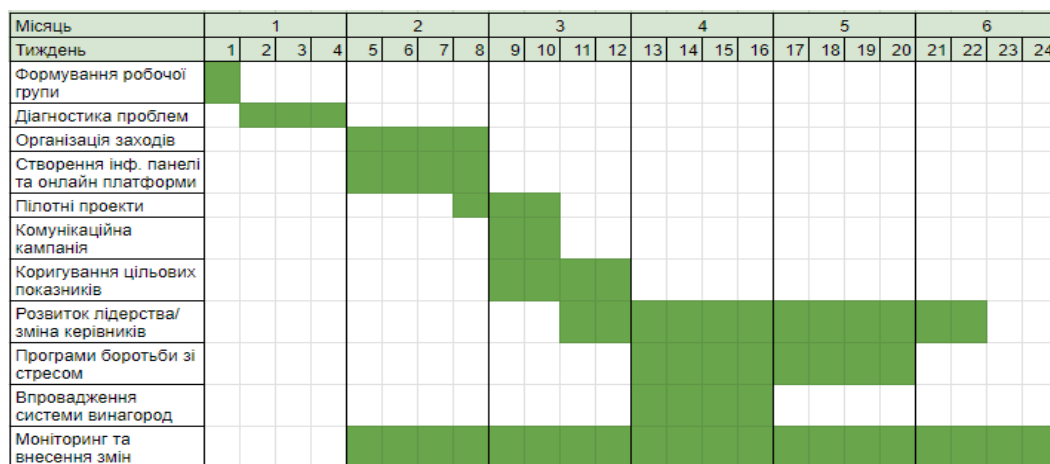


Рисунок 2.7 – Діаграма Ганта по впровадженню стратегії розвитку корпоративної культури в АТ КБ “Приватбанк”

Джерело: розроблено автором

У цьому багатоетапному процесі кожен має знати за що відповідає та які у кожного обов'язки, щоб не виникало непорозумінь та збоїв у впровадженні цієї стратегії розвитку. Загальний розподіл таких відповідальностей наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розподіл відповідальності в процесі виконання Стратегії розвитку корпоративної культури

Роль	Відповідальність
Керівництво банку	Затвердження стратегії розвитку корпоративної культури, виділення ресурсів для реалізації стратегії, загальний контроль.
HR-директор	Затвердити стратегію розвитку корпоративної культури, забезпечити ресурси для впровадження стратегії, координація роботи всіх зацікавлених сторін.
Робоча група (комітет з корпоративної культури)	Керувати процесом розробки та впровадження стратегії, оцінювати економічну доцільність впровадження ініціатив, звітувати про хід роботи перед керівництвом банку.
HR відділ	Проведення опитувань та інтерв'ю з співробітниками, аналіз даних про управління, процеси та процедури, розробка та впровадження програм боротьби зі стресом, системи винагород та визнання.
Керівники відділень	Впровадження стратегії у своїх відділеннях, забезпечення чіткої комунікації зі співробітниками, моніторинг та оцінка результатів.
ІТ-відділ	Створення та підтримка внутрішньої мережі компанії та інформаційної панелі.
Співробітники	Активна участь у процесі, надання зворотного зв'язку, висловлювання своїх ідей і пропозицій, ознайомлення з новим матеріалом.

Джерело: розроблено автором

Щоб виміряти ефективність цієї стратегії та досяжність цілей, які будуть в ній впроваджені можна використовувати КРІ (ключові показники ефективності). Для даного напрямку покращення корпоративної культури відповідними показниками та їх задовільним рівнем будуть наступні:

1. Досягти середнього балу задоволеності роботою до 4,5/5 протягом 1 року. Поточний стан показника: 4,0/5.

Метод вимірювання: Опитування співробітників.

2. Рівень плинності кадрів менше 10% на рік (оптимальний рівень плинності 5-7%, але для банківської сфери може становити більше). Як зазначалося в роботі, станом на 2023 рік рівень плинності в банку є 12,29%.

Метод вимірювання: Аналіз даних про плинність кадрів.

3. Рівень стресу та вигорання співробітників:

Рівень стресу співробітників зменшується на 10-15% протягом року. Поточний стан показника: н/д (зазвичай в банківській галузі рівень стресу дуже високий через значну відповідальність та ризики).

Метод вимірювання: Опитування співробітників.

4. Продуктивність праці:

Продуктивність праці зростає на 5% або більше протягом року. Поточний стан показника: н/д. У будь-якому разі покращення корпоративної культури прямо впливає на підвищення продуктивності робітників.

Метод вимірювання: Аналіз даних про продуктивність праці.

Очікувані якісні результати:

- Покращення відповідності декларованих цінностей реальному стану справ у Приватбанку.
- Більш гнучка та орієнтована на результат система постановки цілей та оцінки результатів роботи.
- Підвищення рівня лояльності співробітників.
- Покращення психологічного клімату в колективі.

Таким чином можна коригувати, покращувати, змінювати культуру компанії відповідно до її поточного стану та потреб. Ці потреби можуть змінюватися залежно від актуальних проблем на ринку та всередині організації. У сучасних умовах банкам, включаючи ПриватБанк, рекомендується стратегічно розвивати більш гнучкі та інноваційні типи корпоративної культури, такі як кланова та, можливо, адхократична. Це дозволить адаптуватися до змін у фінансовій галузі, бути більш реактивним та інноваційним у вирішенні проблем та впровадженні нових продуктів і послуг. Важливо зазначити, що зміна корпоративної культури потребує часу та зусиль. Необхідно, щоб керівництво

банку активно підтримувало ці принципи управління в своїй стратегії та створювало середовище, в якому співробітники відчують себе цінними та мотивованими.

ВИСНОВКИ

Можна зробити висновок, що управління розвитком корпоративної культури є надзвичайно важливим для успіху бізнес-організації. Це дослідження підтвердило, що корпоративна культура є основою, на якій будується весь організаційний розвиток. Вона формує цінності, підтримує спільні цілі та надає внутрішню єдність. Від того, наскільки ефективно організація управляє своєю корпоративною культурою, залежить її конкурентоспроможність та здатність до адаптації до змін у сучасному світі.

Визначено, що корпоративна культура є багатогранною конструкцією, яка поєднує велику кількість різних елементів, які і створюють організаційну ідентичність. Корпоративна культура визначається сукупністю цінностей, переконань та поведінки у межах бізнес-організації, що впливає на залученість працівників та її ефективність. Розрізняються різні типи корпоративної культури, такі як кланова, ринкова, ієрархічна та адхократична, кожна з яких має свої особливості та вплив на функціонування організації. Також з'ясовано основоположні концепції та критичну роль корпоративної культури в бізнес-організаціях. Встановлено, що корпоративна культура підпорядковується впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, включаючи економічні тенденції, національні культури, розмір компанії та інші.

Таким чином успішне управління корпоративною культурою вимагає встановлення чітких цілей, розробки стратегій та впровадження механізмів моніторингу та оцінки їх ефективності. На прикладі АТ КБ “Приватбанк” було продемонстровано, як правильно сформована та адаптована до сучасних вимог корпоративна культура може сприяти стабільності, інноваційності та результативності організації.

Проведено діагностику корпоративної культури, яка включає використання показників рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE), аналізу плинності кадрів, оцінки місії, візії, цінностей, процесів прийняття

рішень і комунікації в організації. На основі інформації про компанію було визначено до якого типу культури вона відноситься. Також використано SWOT-аналіз корпоративної культури та переглянуто відгуки працівників щодо організації.

На основі проведеного аналізу корпоративної культури АТ КБ “Приватбанк” встановлено, що організація має досить розвинену культуру, орієнтовану на результат, адаптивність та стабільність. Проте, існують певні проблеми, такі як висока плинність кадрів, проблеми з комунікацією та тиском на працівників. Визначено, що Приватбанк потребує більш гнучкої та адаптивної корпоративної культури. На підставі отриманих даних були зроблені наступні рекомендації щодо підвищення управління розвитком корпоративної культури «ПриватБанку»:

- Перехід від "адекватних консерваторів" до "інноваційних лідерів", готових до змін та адаптації до нових умов.
- Покращення внутрішньої комунікації щодо вирішення проблем. Запровадження прозорих процесів прийняття рішень та покращення комунікаційних каналів.
- Створення умов для генерації ідей усіма співробітниками, використовуючи підхід "знизу вгору".
- Подолання невідповідності декларованих та реальних цінностей у окремих відділеннях Приватбанку. Використання КРІ для оцінки рівня задоволеності співробітників, плинності кадрів, рівня стресу та вигорання, продуктивності праці та якісних показників для досягнення цілей.

Запропоновані рекомендації можуть бути ефективно використані для подальшого розвитку корпоративної культури АТ КБ “Приватбанк” в напрямі кланового типу культури, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та успішності на ринку за рахунок командної атмосфери та задоволених працівників.

Дослідження підтвердило реалізацію поставлених завдань та досягнення мети кваліфікаційної роботи, що полягала у визначенні напрямів розвитку корпоративної культури АТ КБ “Приватбанк”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Inc. 2020 "Corporate Culture, URL:
<https://www.inc.com/encyclopedia/corporate-culture.html>
2. ET HR World. 2023, "Organisational Culture: Which Type Best Defines Your Company?", URL:
<https://hrme.economictimes.indiatimes.com/news/workplace/toxic-leadership-and-workplace-politics-oppenheimer-highlights-why-organisations-lose-their-real-talent/102263025>
3. Офіційний сайт Builtin (2021), "How these 4 typed of organizational culture define your company", URL:
<https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>
4. Will Kenton. Adhocracy: Meaning, Overview, Advantages and Disadvantages. June 25, 2021. URL:
<https://www.investopedia.com/terms/a/adhocracy.asp>
5. Офіційний сайт The Fivecoat Consulting Group (2020), "Four types of corporate culture", URL:
<https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp>
6. Sarah Lindenfeld Hall. "Defining Company Culture in the Financial Services Sector" 2022, People Management Platform. Lattice, URL:
<https://lattice.com/library/defining-company-culture-in-the-financial-services-sector>
7. Звіт LinkedIn 2022 Global Talent Trends, URL:
https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lodestone/body/pdf/global_talent_trends_2022.pdf
8. Офіційний сайт American Banker. Miriam Cross "Banks fight for tech talent as competitors swirl", URL:
<https://www.americanbanker.com/news/banks-fight-for-tech-talent-as-competitors-swirl>

9. Національний банк України. Про фінансову стабільність. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about>
10. В.В. Коваленко, Ділова репутація та її вплив на фінансову стійкість банків. Академічний огляд. 2021. № 1 (54), URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13052/1/>
11. Офіційний сайт KPMG. ESG-ризики у банківській сфері, URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/01/esg-risks.pdf>
12. Офіційний сайт beqom, (2023) “A Sustainable Approach to Managing Corporate Culture in Financial Services” <https://www.beqom.com/blog/a-sustainable-approach-to-managing-corporate-culture-in-financial-services>
13. Офіційний сайт Resource 1 (2021), Anastasia C. Valentine “Baby boomers, Generation ‘X’ and Generation ‘Y’ in the workplace: a melting pot of expertise”, URL: <https://www.resource1.com/baby-boomers-generation-x-and-generation-y-in-the-workplace-a-melting-pot-of-expertise/>
14. Офіційний сайт LinkedIn (2023), Aggregate Project - Leadership Coaching “What is Organizational Culture and 5 Key Indicators”, URL: <https://www.linkedin.com/pulse/what-organizational-culture-5-key-indicators-aggregate-project/>
15. Романуха О.М, Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. Випуск №9 Економіка і суспільство. 2017, URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/103.pdf
16. Investopedia (2022), Troy Segal “Culture Shock Meaning, Stages, and How to Overcome”, URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/culture-shock.asp>
17. Офіційний сайт Primalogik (2022), “Culture Strategy: The Definitive Guide to Building A Great Corporate Culture”, URL: <https://primalogik.com/blog/culture-strategy-guide-corporate-culture/>

18. Офіційний сайт Gallup (2022), “What Is Organizational Culture? And Why Does It Matter?”, URL: <https://www.gallup.com/workplace/327371/how-to-build-better-company-culture.aspx>
19. Офіційний сайт Forbes Advisor (2023), Christiana Jolaoso “10 Tips For Effective Communication In The Workplace”, URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/effective-communication-workplace/>
20. Офіційний сайт Indeed (2023), Mary Morgan “A Guide to Hiring for Cultural Add (With Tips and Benefits)”, URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/hiring-culture>
21. Global Culture Survey 2021 report. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021/global-culture-survey-2021-report.html>
22. Офіційний сайт Forbes Advisor (2024), Crail C. “25 Employee Appreciation Ideas For”, URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/employee-appreciation-ideas/>
23. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу (2022), “Шість правил work-life-war balance для бізнесу”, URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shist-pravyl-work-life-war-balance-dlya-pidpryemcziv>
24. Kailash. “Why employee surveys are important?” CultureMonkey Guides - Articles for People Leaders. URL: <https://www.culturemonkey.io/guides/employee-engagement-survey-questions/engagement-survey/employee-survey-importance/>
25. Malik N. Organizations Should Maintain Employee’s Work-Life Balance. JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE AND MANAGEMENT STUDIES. 2023. Vol. 06, no. 08. URL: <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i8-29>
26. Офіційний сайт LinkedIn (2023), Baines R. “Google's 20% Time: Fostering Innovation and Employee Empowerment”, URL: <https://www.linkedin.com/pulse/googles-20-time-fostering-innovation-employee-robert-baines/>

27. Офіційний сайт Culture Partners (2024), “What is a Culture Committee? (And How to Build One)”, URL: <https://culturepartners.com/insights/what-is-a-culture-committee-and-how-to-build-one/>
28. Барцева Г. “Шість кроків наставництва: як утримати новачка в компанії та розпалити бажання працювати”. Textum - Агентство інтернет-маркетингу, URL: <https://textum.com.ua/blog/shist-kroktiv-nastavnictva-yak-utrimati-novachka-v-kompani-i-ta-rozpaliti-bazhannya-pracyuvati/>
29. Фурдела Н. Гарантії забезпечення формування корпоративної культури підприємства. VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти», 2021, URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/55303/1/12021349_VI_vseukr_nauk-prakt_konf.pdf#page=110
30. Смолич Д.В. Розвиток корпоративної культури як запорука ефективної діяльності підприємства / Д.В. Смолич, Т.Л. Літковець // – 2016. - Вип. 13 (50). – С.257–270. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/>
31. Бокач, О.О.; Лагер, В.М.; Хахула, Лариса Петрівна. Інструменти посилення передумов розвитку корпоративної культури підприємства – 2023, URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/10165/1/instrumenty_posylennia.pdf
32. Седікова І. О. Теоретико-методичні підходи до управління розвитком корпоративної культури на основі концепції зацікавлених сторін // Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 19–20 жовт. 2021 р. / Одес. нац. акад. харч. технологій. – С. 264–266. – Бібліогр.: 6 назв. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cbe574fe-78e0-4c5e-918e-c575ee658312/content>
33. Корпоративне управління. Приватбанк. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>
34. Офіційний сайт Приватбанку. URL: <https://privatbank.ua/>

35. Послуги для бізнесу. Приватбанк. URL: <https://privatbank.ua/business>
36. Мобільні додатки ПриватБанку. Приватбанк. URL: <https://privatbank.ua/apps>
37. Про банк. Приватбанк. URL: <https://privatbank.ua/about>
38. Пошук квитків. Bilet.pb.ua. URL: <https://bilet.privatbank.ua/train>
39. Страхування. Приватбанк. URL: <https://privatbank.ua/strahovaniye>
40. Оплата комунальних та інших платежів. Приватбанк. URL: <https://privatbank.ua/plategi-za-kominalnie-i-prochie-uslugi>
41. Стратегія АТ КБ ПриватБанк до 2022р. URL: <https://static.privatbank.ua/files/20180117.pdf>
42. Стратегія розвитку Банку до 2024 року. Приватбанк. URL: https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf?_gl=1*ccql19*_ga*MTAwMTI5Mjk3LjE3MTUxNzMxMjQ.*_ga_C7N2L9YCQ9*MTcxNTE3NzcxOS4yLjEuMTcxNTE3ODY4Ni4yNC4wLjA.
43. Соціальна позиція ПриватБанку. Приватбанк. URL: <https://privatbank.ua/about/social>
44. Відгуки про компанію “Приватбанк”. DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/privatbank/reviews/>
45. Company reviews “ПриватБанк”. indeed. URL: <https://www.indeed.com/cmp/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA/reviews?fcountry=ALL&ftopic=wlbalance&lang=uk>
46. Приватбанк – Відгуки співробітників компанії. Сайт NeoRabote.net. URL: <https://neorabote.net/feedback/list/company/1160>