

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

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

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувачки **Марчук Анастасії Андріївни**



Науковий керівник: к.е.н., доц. Лазаренко Ю.О.



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

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



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність, складові елементи організаційної культури підприємства та фактори, що впливають на її формування й розвиток.....	6
1.2 Ключові методики оцінювання організаційної культури підприємства.....	14
1.3 Вплив організаційної культури на показники ефективності діяльності підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ІДЕЯ БАНК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ.....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Ідея Банк».....	30
2.2 Дослідження елементів й особливостей організаційної культури АТ «Ідея Банк».....	43
2.3 Розробка пропозицій щодо розвитку організаційної культури АТ «Ідея Банк» та управлінське забезпечення їх впровадження.....	51
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Один з ключових факторів, що значною мірою визначає успішність будь-якої організації, її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати внутрішню єдність, забезпечуючи ефективну діяльність та конкурентоспроможність, це організаційна культура. Організаційна культура становить внутрішнє джерело формування ділової репутації підприємства, керуючи всією його діяльністю від початку існування. Вплив організаційної культури на діяльність підприємства, його розвиток та досягнення економічних і соціальних цілей важко переоцінити. Вона визначає спосіб взаємодії між співробітниками, підтримує корпоративні цінності та створює особливу атмосферу в організації, що впливає на результативність діяльності всього колективу й компанії в цілому. Крім того, організаційна культура відображається у ставленні підприємства до клієнтів, партнерів, інвесторів та інших учасників бізнес-спільноти.

Тому для українських підприємств, особливо в складних умовах воєнного стану, важливо знаходити напрямки розвитку організаційної культури підприємства з метою покращення ефективності діяльності, що обумовлює актуальність та практичну значущість обраної теми дослідження.

Теоретико-методичні засади управління організаційною культурою підприємства широко розглянуті у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі, зокрема в працях таких авторів: Дж. Манен, С. Барлі, У. Оучі, Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Р. Кук, Дж. Лафферті, Д. Мацумото, Т. Пітерс, Р. Уотерман, Т. Парсонс, Дж. Коттера, Дж. Хескетта, Т.Е. Деал, А.А Кенеді, Гевко В.Л., Граціотова Г.О., Євтушенко Н.О., Касич А., Кубарева І. В., Лепейко Т. І., Мельник А.О., Михайличенко В., Нетреба І.О., Сенік Ю., Сидорко І., Трушкіна Н.В., Химич І.Г., Храпкіна В.В., Чернух Д.В. та інших. Проте окремі питання розвитку

організаційної культури залишаються недостатньо вивченими й потребують подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних засад і обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку організаційної культури підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає такі *завдання дослідження*:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності організаційної культури підприємства та провести їх критичний аналіз;
- охарактеризувати складові елементи організаційної культури підприємства і фактори, що впливають на її формування й розвиток;
- ідентифікувати ключові методики оцінювання організаційної культури підприємства;
- розглянути вплив організаційної культури на показники ефективності діяльності підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – АТ «Ідея Банк» та проаналізувати результати її фінансово-господарської діяльності;
- провести дослідження наявної організаційної культури підприємства, узагальнити її основні переваги та недоліки;
- обґрунтувати напрями та визначити конкретні заходи щодо розвитку організаційної культури АТ «Ідея Банк»;
- розробити управлінське забезпечення реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес розвитку організаційної культури підприємства.

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

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної бакалаврської роботи було використано описовий метод, методи порівняння, узагальнення,

аналізу та синтезу, експертні методи, анкетування, опитування, спостереження, графічний і табличний методи.

Практичне значення одержаних результатів. Результати проведеного дослідження мають практичну цінність та можуть бути частково або повною мірою використані в процесі розвитку організаційної культури банківської установи для посилення рівня лояльності й залученості працівників, збільшення продуктивності праці та, у підсумку, підвищення економічних показників діяльності.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднено на V Всеукраїнській студентській науковій конференції «Науковий простір: аналіз, сучасний стан, тренди та перспективи» (м. Київ, 17.05.2024 р.). За підсумками участі опубліковано тези доповіді у збірнику матеріалів конференції на тему: «Особливості формування та розвитку організаційної культури банківської установи» [11].

Інформаційна база дослідження: підручники, наукові публікації з питань управління організаційною культурою підприємства, відкриті інтернет-джерела, сайт, внутрішня документація та фінансова звітність АТ «Ідея Банк» за три останніх роки функціонування.

Структура роботи. Структурно кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 74 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць, 11 рисунків, 10 додатків. Список використаних джерел складається з 61 найменувань, поданих на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, складові елементи організаційної культури підприємства та фактори, що впливають на її формування й розвиток

У сучасних умовах тенденції розвитку світової економіки обумовлюють перехід до більш ефективного використання ресурсів. Це вимагає перегляду підходів до управління організаціями. Один з ключових аспектів цього переходу полягає у відданні переваги інтенсивним джерелам розвитку над екстенсивними. Це обумовлено потребою в раціональному використанні ресурсів, зокрема персоналу, який є одним з найважливіших елементів діяльності будь-якого підприємства. Ефективне управління персоналом може бути досягнуте через розвиток організаційної культури, яка включає в себе характеристики внутрішнього середовища організації. Організаційна культура як категорія охоплює сукупність цінностей, підходів та навичок, що відтворюються працівниками, та сприяє досягненню організацією своїх цілей. Для кращого розуміння поняття «організаційна культура» розглянемо визначення, запропоновані зарубіжними та вітчизняними дослідниками, в таблиці 1.1.

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

Автор	Визначення
1	2
Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С.	Певна сукупність переважаючих в організації цінностей, норм, правил, звичаїв та традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників як приватних, так і державних організацій, незалежно від їх місця та стану в ієрархічній структурі [6, с. 23].
Касич А., Хижняк С.	Організаційна або корпоративна культура є поєднанням політики та ідеології організації, її системи пріоритетів, мотивації та розподілу влади [9].

Продовження табл.1.1

1	2
Гассаб О.В.	Це те, заради чого люди стали співробітниками організації; яким чином формуються стосунки між ними; які стійкі норми і принципи життя та діяльності організації вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано; що впливає на привабливість організації [4].
Нетреба І. О.	Організаційна культура є ключовою ланкою, що пов'язує такі складові діяльності організації як: стратегія, корпоративні знання і навички, організаційна структура управління, стиль і методи управління персоналом, в тому числі, діюча система мотивації [20].
Петрунько О.В.	Організаційна культура – це система вироблених організацією впродовж історії її становлення ідеологічних та соціально-психологічних регуляторів діяльності на всіх рівнях її функціонування (усних норм і домовленостей, уявлень про належне, цінностей), які поділяються більшістю членів організації і передаються новим її членам за допомогою налагоджених механізмів внутрішньо-організаційного обміну [22, с.174].

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 6, 9, 20, 22]

Важливо зазначити, що деякі сучасні дослідники [6; 9] розглядають поняття «організаційної» та «корпоративної» культури як синоніми. Проте варто вказати, що поняття організаційної культури належить до ширшого контексту, ніж корпоративна культура. Корпоративна культура є лише однією складовою організаційної культури і виражається через систему внутрішніх цінностей, спрямованих на забезпечення взаєморозуміння, внутрішньої єдності та психологічного комфорту для працівників підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що організаційна культура є результатом життєдіяльності та розвитку підприємства. Вона виявляється у системі цінностей, які приймаються більшістю членів підприємства, формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, і змінюється як спонтанно, так і через управлінські дії керівника підприємства щодо передачі працівникам спільних культурних стереотипів поведінки. Організаційна культура визначає індивідуальність компанії серед інших і стає об'єктом управління у сучасних умовах. Вона є ключовим елементом бізнес-культури, сприяючи ефективному формуванню підприємства. Вибір типу організаційної культури впливає на стратегічне планування, а також визначає напрями розвитку та адаптації підприємства до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі [29].

Організаційна культура охоплює різні аспекти, включаючи традиції, цінності, імідж компанії, стратегію та місію, а також правила і норми поведінки, включаючи етичні. Розвиток організаційної культури залежить від декількох ключових чинників, таких як дотримання законності, розкриття та відкритість, точність у формулюванні стратегічних та тактичних планів компанії, а також оптимізація та постійне вдосконалення у всіх аспектах діяльності підприємства [13].

Важливо відзначити, що загальна організаційна культура підприємства включає кілька ключових аспектів, які необхідно враховувати при формуванні:

- основні цінності підприємства, які повинні відповідати загальній меті та цілям компанії;
- місія підприємства, яка має взаємодіяти з персоналом, оскільки працівники забезпечують її втілення;
- морально-етичні норми та ділові правила поведінки працівників, що відображаються в основних завданнях компанії;
- морально-психологічний клімат в колективі, який сприяє ефективному виконанню завдань та реалізації поставлених задач;
- соціальна відповідальність, яку несуть керівники, управлінці та весь колектив компанії;
- традиції, звичаї, символи, що відображаються у всій діяльності компанії та створюють її унікальну внутрішню атмосферу;
- поведінкові норми працівників, які є важливим елементом у глобальному бізнес-середовищі та збереженні екосистеми [29].

Існують різні підходи до класифікації організаційної культури підприємства, і їх надзвичайно багато. Розглянемо найбільш поширені підходи (Додаток А), та розглянемо їх основні характеристики детальніше.

Так, Дж. Манен та С. Барлі пропонують таку класифікацію організаційної культури: культура влади, рольова культура, культура завдання та культура особистості [33].

Культура влади описується сильною ієрархічною структурою, де керівництво централізує та контролює владу. Зазвичай рішення приймаються зверху вниз, і підлеглі виконують їх без значної участі у процесі прийняття рішень. У культурі ролей основний акцент приділяється виконанню різних ролей та стандартів поведінки в організації. Кожному працівнику призначається конкретна роль, яку він повинен виконувати, і очікується відповідна поведінка відповідно до цієї ролі. Культура завдання ставить основний акцент на досягнення конкретних цілей та виконання завдань. Вона підкреслює пріоритет результатів, а співробітники мотивуються досягати поставлених цілей, незалежно від їхнього ієрархічного рівня в організації. У культурі особистості важливими вважаються індивідуальні характеристики та особисті якості працівників. Організація стимулює розвиток особистостей, надаючи можливості для самовираження та особистісного зростання своїм працівникам [33].

Класифікація організаційних культур, запропонована Едгаром Шейном, наведена у Додатку Б. Класифікація типів організаційних культур У. Оучі наведена в Додатку В.

Організаційна культура підприємства виникає об'єктивно, незалежно від бажання керівництва, оскільки кожен працівник, беручи участь у житті компанії, вносить у неї власну систему норм, поглядів і цінностей. З іншого боку, розвиток та підтримка організаційної культури є прерогативою керівництва та ефективним інструментом впливу на діяльність співробітників для досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, узагальнюючи теоретичні аспекти дослідження можна зробити висновок, що під поняттям «організаційна культура» розуміють систему, яка об'єднує декілька елементів, таких як цілі підприємства, ідеологія бізнесу, стратегія, корпоративний стиль, правила поведінки та комунікацій, особисті цілі співробітників компанії, погляди менеджерів на методи управління та кадрова політика [9].

Основні елементи, що формують організаційну культуру підприємства зображені на рисунку 1.1.

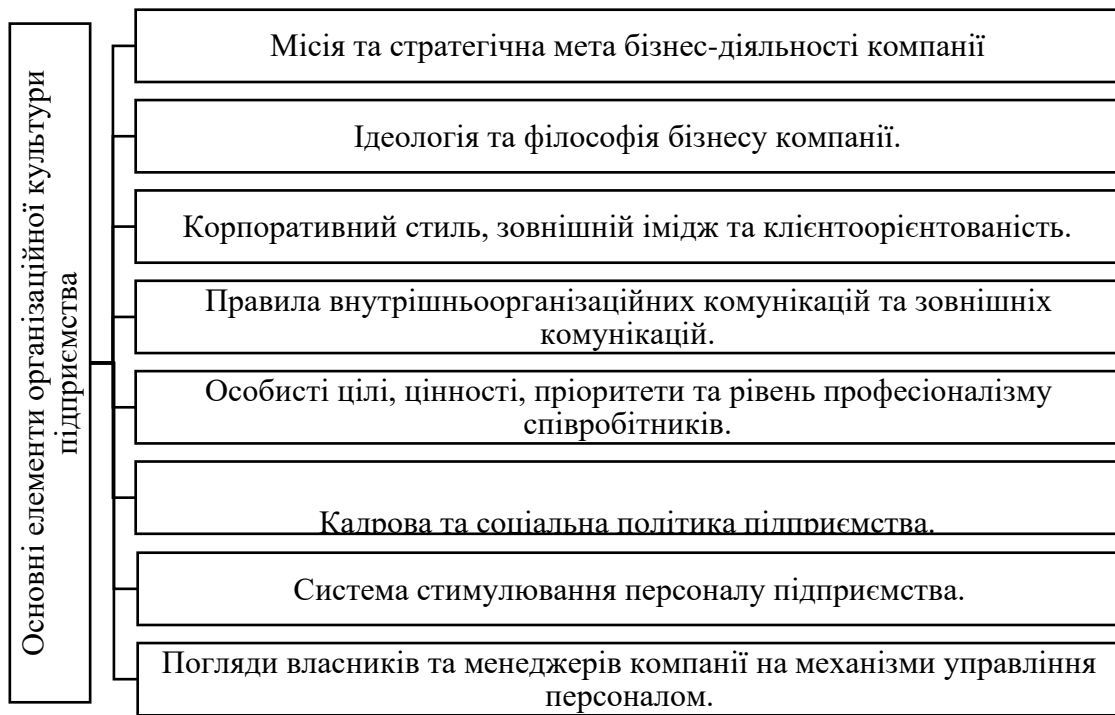


Рисунок 1.1 – Основні елементи організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі [9; 13; 56]

Згідно з підходом, запропонованим Едгаром Шейном, організаційну культуру підприємства можна розділити на три основні рівні дослідження:

- поверхневий рівень;
- підповерхневий рівень;
- глибинний рівень [12].

Більш детально ці рівні вивчення концепції «організаційної культури» зображені у схемі в Додатку Г. Ці рівні охоплюють як ті аспекти культури, які доступні органам відчуттів людини, так і його глибинні базові уявлення. Е. Шейн вказує, що базові уявлення є основою організаційної культури. Серед них визначаються ставлення людини до часу, до простору, до інших людей і до себе. Між цими глибинними полюсами існують різноманітні переконання, ціннісні пріоритети та норми поведінки, які використовуються носіями цієї культури [56].

У процесі керування еволюцією організаційної культури важливо враховувати фактори, що істотно впливають на аналізовані процеси.

Серед факторів впливу на організаційну культуру слід відзначити, насамперед, зовнішні та внутрішні фактори (рис. 1.2).

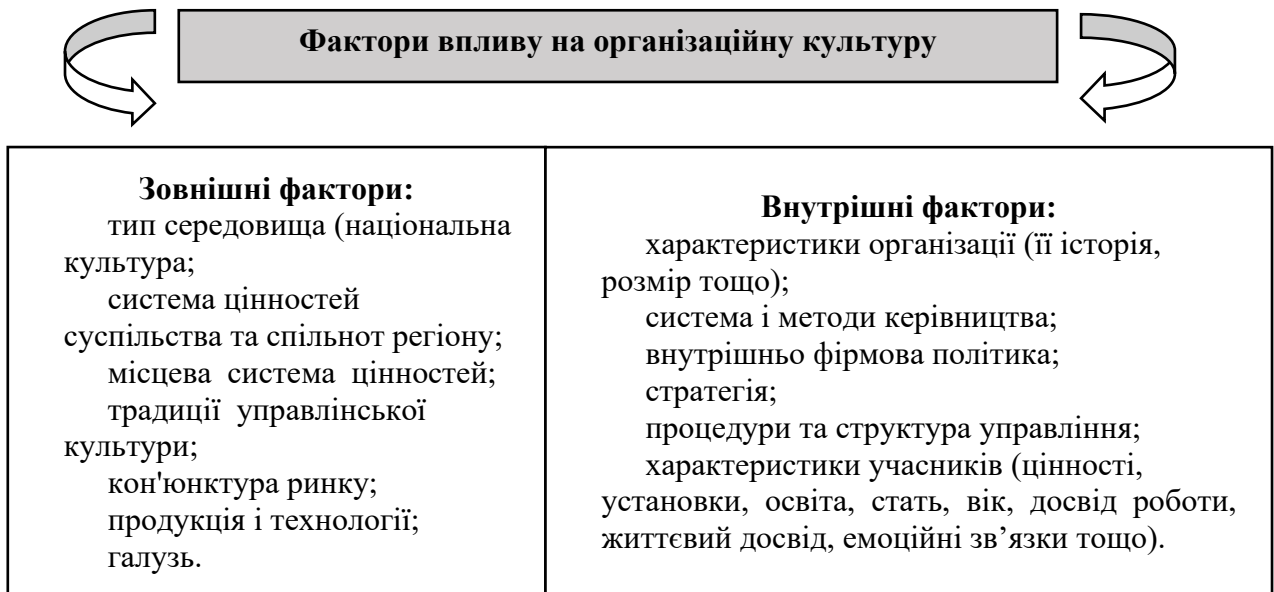


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на організаційну культуру підприємства

Джерело: складено автором на основі [9; 13; 17]

Лідерство є рушійною силою, яка формує культуру, цінності та поведінку робочої сили. Різні стилі лідерства можуть мати глибокий вплив на те, як працює організація та тип культури, яку вона підтримує.

1. Автократичне лідерство: цей стиль характеризується підходом зверху вниз, коли керівник приймає рішення, не звертаючись до співробітників. Вплив на організаційну культуру часто є суворою ієрархією та обмеженими інноваціями. Співробітники можуть відчувати себе нейтральним та позбавленими повноважень, що призводить до культури дотримання, а не співпраці.

2. Демократичне лідерство: демократичне лідерство характеризується лідерами, які залучають працівників до процесу прийняття рішень. Вони шукають коментарів, думок та ідей від членів своєї команди. Цей стиль заохочує культуру інклюзивності, відкритого спілкування та командної роботи. Співробітники відчують, що їх цінують, і, швидше за все, вони будуть залучені та віддані цілям організації.

3. Трансформаційне лідерство: полягає в надиханні та мотивації співробітників для досягнення надзвичайних результатів. Цей стиль сприяє розвитку культури інновацій, творчості та постійного вдосконалення. Лідери

заохочують співробітників мислити нестандартно, ризикувати та досягати амбітних цілей. Результатом є динамічна та перспективна організаційна культура.

4. Трансакційне лідерство: трансакційне лідерство ґрунтується на системі винагород і покарань. Незважаючи на те, що цей стиль може сприяти короткостроковому покращенню продуктивності, він може призвести до культури, де співробітники в основному мотивуються зовнішніми винагородами. Зосередженість на правилах і наслідках може знизити креативність і внутрішню мотивацію.

5. Лідерство “Laissez-Faire”: лідери даного стилю є безсторонніми та надають співробітникам високий ступінь автономії. Хоча це може сприяти незалежності та креативності, це також може призвести до відсутності орієнтації та відповідальності. Організаційна культура у цьому випадку може характеризуватися відчуттям свободи, але їй може бракувати згуртованості та чіткого відчуття мети.

6. Лідерство-служіння: Лідерство цього стилю ґрунтується на ідеї, що лідери існують, щоб служити своїм командам і організаціям. Лідери надають пріоритет добробуту та розвитку своїх співробітників. Цей стиль культивує культуру емпатії, підтримки та сильного почуття спільності. Співробітники з більшою ймовірністю довірятимуть своїм лідерам і працюватимуть разом для досягнення спільних цілей.

7. Харизматичне лідерство: харизматичні лідери мають магнетичну особистість і дуже переконливі. Вони надихають послідовників своїм шармом і баченням. Цей стиль може створити культуру, в якій співробітники високо мотивовані харизмою лідера, але він також несе в собі ризик створення культури, орієнтованої на особистість. Якщо лідер піде з компанії, організації може бути важко зберегти свою культуру.

8. Ситуаційне лідерство: ситуаційні лідери адаптують свій стиль лідерства відповідно до конкретних обставин і потреб своєї команди. Такий підхід може призвести до гнучкої та адаптивної організаційної культури. Співробітники

отримують вказівки та підтримку, яких вони потребують у різний час, сприяючи відчуттю чуйності та гнучкості в організації.

Стили лідерства відіграють ключову роль у формуванні організаційної культури. Кожен стиль має свої переваги та недоліки, і вибір стилю керівництва повинен узгоджуватися з цінностями організації, цілями та потребами її співробітників. Ефективні лідери визнають важливість сильної організаційної культури та обирають стиль лідерства, який сприяє бажаній поведінці та цінностям в організації. Зрештою, правильний стиль керівництва може бути потужним інструментом для побудови процвітаючої та успішної організації [57-58].

З огляду на системний характер сформованих цінностей, організаційна культура визначає поведінку працівників у робочих умовах і ситуаціях, що сприяє ефективному управлінню та діяльності організації. Основними перевагами сильної організаційної культури є узгодженість та послідовність дій персоналу, їх залучення та зацікавленість у діяльності, високий рівень досягнень, стійка внутрішня координація, інтерес до взаємодії та самоусвідомлення учасників як частини загального процесу. Розуміння основ організаційної культури допомагає новим працівникам правильно сприймати події, що відбуваються в робочому процесі [9]. Місія та спільне розуміння цілей можуть координувати та прискорити досягнення загальної мети усього підприємства. Знання організаційної культури допомагає краще зрозуміти організацію, її функції, призначення та причини того, що відбувається у внутрішньому середовищі.

Організаційна культура визначає уявлення про компанію серед працівників, що сприяє формуванню у них відчуття надійності організації та свого становища в ній. Організація є гарантом стабільності і створює умови для збереження наявних кадрів, їх професійного та особистісного розвитку. Це робить підприємство соціально відповідальним перед кожним окремим працівником і перед суспільством в цілому.

Організаційна культура є важливим чинником підвищення самосвідомості та відповідальності працівників, які виконують покладені на них завдання. Шляхом визнання та нагородження успішних співробітників, корпоративна культура

ідентифікує їх як приклади для наслідування. Такі працівники готові залишатись з організацією під час кризових періодів, що свідчить про їхню справжню відданість компанії [3].

Таким чином, сутність організаційної культури підприємства полягає в системі цінностей, норм і практик, які визначають способи дії та взаємодії працівників. Складовими елементами організаційної культури є цілі підприємства, його місія, внутрішні комунікації, стиль управління та способи взаємодії. Фактори, що впливають на формування та розвиток організаційної культури, включають внутрішні чинники, такі як лідерство та структура підприємства, а також зовнішні фактори, такі як конкуренція на ринку та культурні та соціальні тенденції. Розуміння цих складових елементів та факторів дозволяє керівництву підприємства свідомо формувати та розвивати культуру, сприяючи позитивному організаційному клімату та досягненню стратегічних цілей. Постійний аналіз та вдосконалення організаційної культури є ключовим елементом успішного управління підприємством у сучасному бізнес-середовищі.

1.2 Ключові методики оцінювання організаційної культури підприємства

Для ефективного управління компанією необхідна об'єктивна оцінка організаційної культури, комплексний аналіз бізнес-процесів та ефективності взаємодії між співробітниками. Таким чином, потрібна діагностика організаційної культури з точки зору ефективності бізнесу. Поява необхідності у вивченні організаційної культури пов'язана з істотним впливом процесу глобалізації економічного і соціального простору на зміни внутрішнього організаційного середовища. Організаційна культура може стати інструментом, який сприяє підвищенню показників ефективності компанії, так і стримуючим її розвиток [10].

Під методикою дослідження організаційної культури розуміється алгоритм дій, спрямованих на вивчення організаційної культури для отримання інформації про стан об'єкта дослідження та виявлення переваг і недоліків вищезазначеного явища. Методи дослідження організаційної культури дуже різноманітні, і вибір конкретного методу визначається завданнями дослідження культури та наявними ресурсами для цього дослідження, оскільки деякі методи вимагають значних часових та фінансових витрат [28].

Вивчення й оцінювання організаційної культури можливе за допомогою наступних методів (рисунок 1.3).

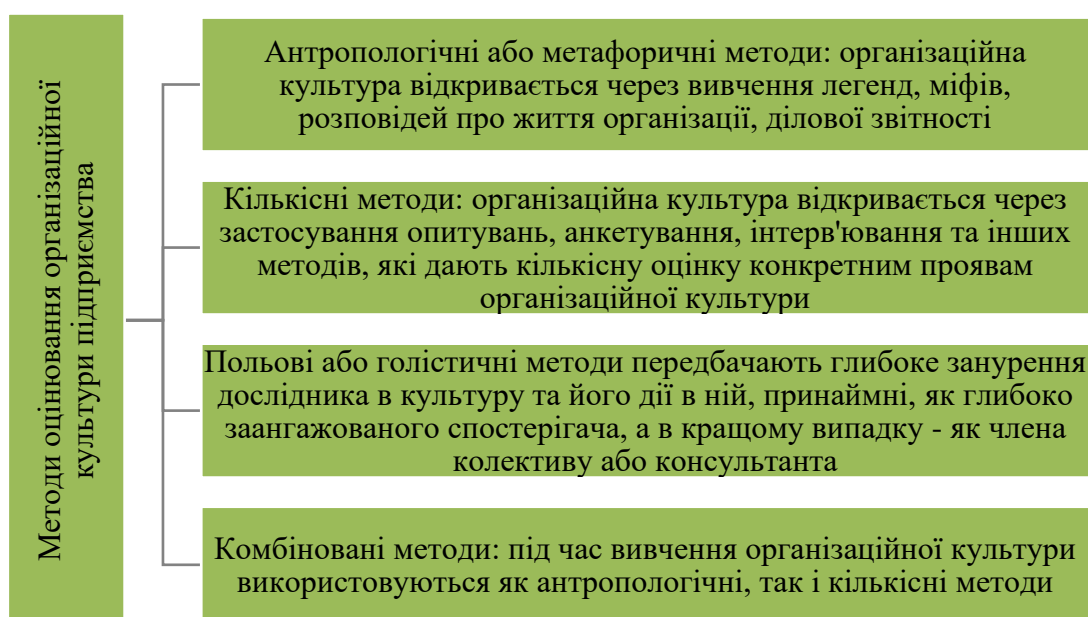


Рисунок 1.3 – Методи оцінювання організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором за даними [31]

У світовій практиці при вивченні організаційної культури, як правило, використовуються всі зазначені вище методи. Проте в умовах обмеженості фінансових та часових ресурсів найбільш доцільним виявляється використання кількісних методів. Протягом останніх десятиліть було розроблено велику кількість підходів, що пропонують різноманітні методики діагностики параметрів організаційної культури [28]. Зупинимось докладніше на деяких із існуючих методик дослідження організаційної культури, які набули найбільшої відомості в світовій та вітчизняній практиці.

Методика «Клінічне дослідження» в сфері дослідження організаційної культури підприємства була розроблена Е. Шейном, видатним американським психологом і експертом у галузі організаційної психології. Цей підхід до дослідження організаційної культури заснований на ідеях клінічної психології і дозволяє вченим і дослідникам отримувати глибше розуміння цієї складної системи в організації. Оцінка корпоративної культури організації за методикою Е. Шейна ґрунтується на послідовній діагностиці групових культур малих груп, з яких складається будь-яка організація. Для кожної такої групи формулюються цілі організації, після чого відбувається послідовне обговорення концепції культури, що відповідає досягненню цих цілей; ідентифікація артефактів та визначення цінностей організації. Потім проводиться порівняння артефактів та цінностей з метою визначення їх взаємного відповідності [56].

До переваг використання цієї методики можна віднести дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження у непрямій роботі. Орієнтація на конкретну організацію дозволяє максимально врахувати всі нюанси, що стосуються її діяльності. Складністю є відносно тривала тривалість дослідження, його висока трудомісткість та необхідність зацікавленості в змінах великої кількості працівників [56].

Методика К. Камерона та Р. Куїнна використовує кількісний підхід. Автори запропонували надійний інструмент для оцінки організаційної культури, який назвали ОСАІ. Методика ОСАІ враховує чотири різні моделі організаційної культури, шість атрибутів культури і визначає різні значення кожного з 6 атрибутів для кожної моделі культури.

Атрибути культури включають: принципи взаємовідносин всередині організації та орієнтація людей, стиль керівництва, управління персоналом, сполучна сутність організації, стратегічні цілі та критерії успіху [43].

Виділяють три етапи в діагностиці корпоративної культури при використанні інструменту ОСАІ:

1. Робота з анкетною (Додаток II). Співробітникам пропонується анкета, що містить шість питань з чотирма варіантами відповідей. Необхідно розподілити бали

100-бальної оцінки між цими чотирма варіантами. Сума обов'язково має дорівнювати 100. Оскільки автори пропонували свою концепцію не лише для діагностики, але й визначення шляхів зміни корпоративної культури, вони рекомендували розставляти бали для оцінки організації не лише в поточний час (стовпець «зараз»), але й для оцінки майбутнього бажаного стану організації (стовпець «переважно»).

2. Вибудовування профілю є другим етапом в діагностиці корпоративної культури. В результаті отримуємо 7 діаграм – «організаційних профілів». На них тим же методом вносимо оцінки з колонки «переважно», лише пунктиром (для виявлення відмінностей між бажаним і реальним станом організації) [43].

3. Інтерпретація профілів культури. Цей етап є третім і заключним етапом.

К. Камерон і Р. Куїнн розробили чотири профілі організаційної культури: кланова, адгократична, ієрархічна і ринкова культура. Основні переваги і недоліки інструменту OCAI наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги і недоліки інструменту OCAI

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - широке залучення – можна залучити будь-якого члена організації, оскільки анкета дуже проста і зрозуміла. Особливо важливе залучення тих, хто несе відповідальність за встановлення напрямків діяльності, підтримує формування цінностей і керує фундаментальними змінами - кількісна і якісна оцінка – процес ґрунтується на кількісній оцінці, так само як і на якісній - доступність для менеджменту – діагностика може бути проведена власною командою 	<ul style="list-style-type: none"> - шкала не дозволяє незалежну відповідь (відповідь на альтернативу А в питанні 1 пов'язана з відповіддю на альтернативу В тому ж питанні) - для аналізу такого роду даних зазвичай не підходить звичайний кореляційний аналіз, який базується на припущенні про незалежність відповідей по кожному пункту

Джерело: складено автором за даними [43]

Іншим прикладом використання кількісного методу є методика організаційного культурного інвентарю (ОКІ) Р. Кука та Дж. Лафферті, спочатку розроблена для формулювання положень культури організації у термінах поведінкових норм, цінностей та вірувань, які є спільними для членів організації. За допомогою ОКІ вивчається думка працівників про те, як слід діяти в даний

момент для досягнення успіху в організації. Потім працівникам пропонується сформулювати критерії роботи в тій організації, в якій вони б хотіли працювати. OKI вимірює групи вірувань, поведінкових цінностей та очікувань, які можуть впливати на думки та поведінку членів організації, їх мотивацію, продуктивність праці, задоволеність роботою та схильність до стресу [45].

Результати дослідження представляються у вигляді профілю на колі, сектори якої відповідають наступним критеріям організаційної культури (Додаток Д). Ці групи відповідають трьом типам культури:

- конструктивна – люди прагнуть взаємодіяти між собою і шукають шляхи до досягнення компромісу по всім питанням;
- пасивно-захисна – люди вважають, що повинні діяти обережно, нічим не порушуючи свою безпеку;
- агресивно-захисна – люди активно борються, захищаючи свій статус і безпеку [45].

Методика ОСІ може застосовуватися як до груп, так і до окремих працівників. Кожному з типів організаційної культури відповідає приблизно по 10 тверджень. Відповіді розділяються за шкалою від «абсолютно не відповідає» до «в значній мірі». Результати наносяться на «круг людського синергізму», який відображає як індивідуальні показники (використовується профіль одного працівника), так і організації в цілому (використовуються об'єднані профілі багатьох працівників). Ця методика наразі активно розвивається. ОСІ може використовуватися для роботи у багатьох напрямках: ідентифікації сфер, де необхідні зміни, розвитку бачення культурних змін, зниження негативних ефектів проведених змін [45].

Методика В. де Поста і де Конінга включає 114 параметрів, що характеризують культуру організації, зведених до 14 узагальнюючих факторів (Додаток Є). На відміну від інших методик, у складі факторів зустрічаються параметри, що відображають відносини організації з суспільством – спрямованість організації, ясність цілей, орієнтація на споживача. Однак інші 11 факторів стосуються стилю керівництва та внутрішніх цінностей організації. Для кожного

питання існує форма позитивного або негативного твердження, згода з яким ранжирується за семизначною шкалою. Під час підрахунку результатів позитивні відповіді додаються до інвертованих від'ємних відповідей, утворюючи загальний рейтинг для кожного параметра. Сильною стороною цього методу вимірювання є його висока статистична надійність. Недоліки методики вимірювання організаційної культури Поста і Конінга наразі чітко не виявлені. Формулювання питань, які існують у сучасній версії методики, дозволяють використовувати її для будь-якого типу організації з будь-якими цілями, включаючи і некомерційні [5958].

Методика МОСР Д. Мацумото охоплює одночасно індивідуальний, інтраорганізаційний і інтерорганізаційний рівні культури і отримала назву «Багаторівневий профіль організаційної культури» (Multi-Level Organizational Culture Profile – МОСР). Мацумото визначає п'ять параметрів організаційної культури, що охоплюють всі три рівні культури:

- індивідуальний рівень – культурні фактори (відданість організації, ставлення до пожиттєвого найму, участь у прийнятті рішень тощо);
- інтраорганізаційний рівень (система людських ресурсів, фактори виконання, організаційна структура);
- інтерорганізаційний рівень (фактори зовнішнього середовища) [45].

Параметри культури, яким за методом МОСР відводиться кількісна оцінка, наведені в дод. Ж. При цьому, в методиці МОСР основний акцент здійснюється, скоріше, на психологічних аспектах організаційної культури, а не на управлінських, оскільки не відстежується зв'язок між запропонованими параметрами та економічними факторами конкурентоспроможності компанії.

Методика Organizational Culture Profile (ОСР) була розроблена О'Рейллі, Чатманом і Калдвеллом у 1991 році. Для діагностики культури організації вони запропонували використовувати 7 вимірювань, які наведено в Додатку 3. Аналіз результатів, отриманих за допомогою ОСР, проводиться за 54 твердженнями у 7 напрямках. Три напрямки відображають відношення до роботи: формалізованість, стабільність або інноваційність. Два напрямки – командний дух та повага до людей

– показують оцінку відносин усередині колективу. І два додаткових параметри описують норми особистих дій – орієнтація на взаємодію та агресивність [44].

Методика OSC Гласера і Заману називається Опитування організаційної культури (Organizational Culture Survey – OCS). Для аналізу використовується 6 параметрів організаційної культури:

- командна робота – наскільки гармонійно працівники взаємодіють один з одним та з керівництвом;
- мораль – що є мотивацією працівників до продуктивної роботи;
- інформаційні потоки – наскільки повною інформацією для прийняття рішень володіють працівники;
- участь в управлінні – наскільки працівники відчують вплив своїх дій на роботу організації;
- контроль – чи є керівник лише контролером чи ще й помічником;
- збори – наскільки продуктивно використовується час на нарадах і які наслідки прийнятих колегіально рішень [44].

Кожен з цих шести параметрів може бути оцінений за допомогою методики OCS. Спочатку працівників просять описати, що їм сподобалося в їх організації, коли вони тільки починали працювати, і що вплинуло на зміну їхньої думки у подальшому. Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці і відведений час. Таким чином, усунуто ігнорування опитувальників і високий рівень помилок, що позитивно впливає на надійність методики. Остання версія опитувальника OCS містить 31 питання. Крім цього, до методики допускається додавати до 6 використовуваних параметрів додаткові, найкраще характеризуючи сферу діяльності конкретної організації.

Методика критеріїв оцінки АТАГ. Суть цього методу полягає у визначенні певних критеріїв, які описують основні особливості корпоративної культури. В якості таких критеріїв у методиці АТАГ виступають:

- 1) характеристики організаційної культури;
- 2) основні орієнтації організаційної культури;
- 3) фактори, що впливають на зміну організаційної культури;

- 4) однорідність корпоративної культури;
- 5) відповідність інструментам управління [31].

Мельник А.О. запропонував методичний підхід до оцінки організаційної культури, етапи якого графічно представлені на рисунку 1.4.

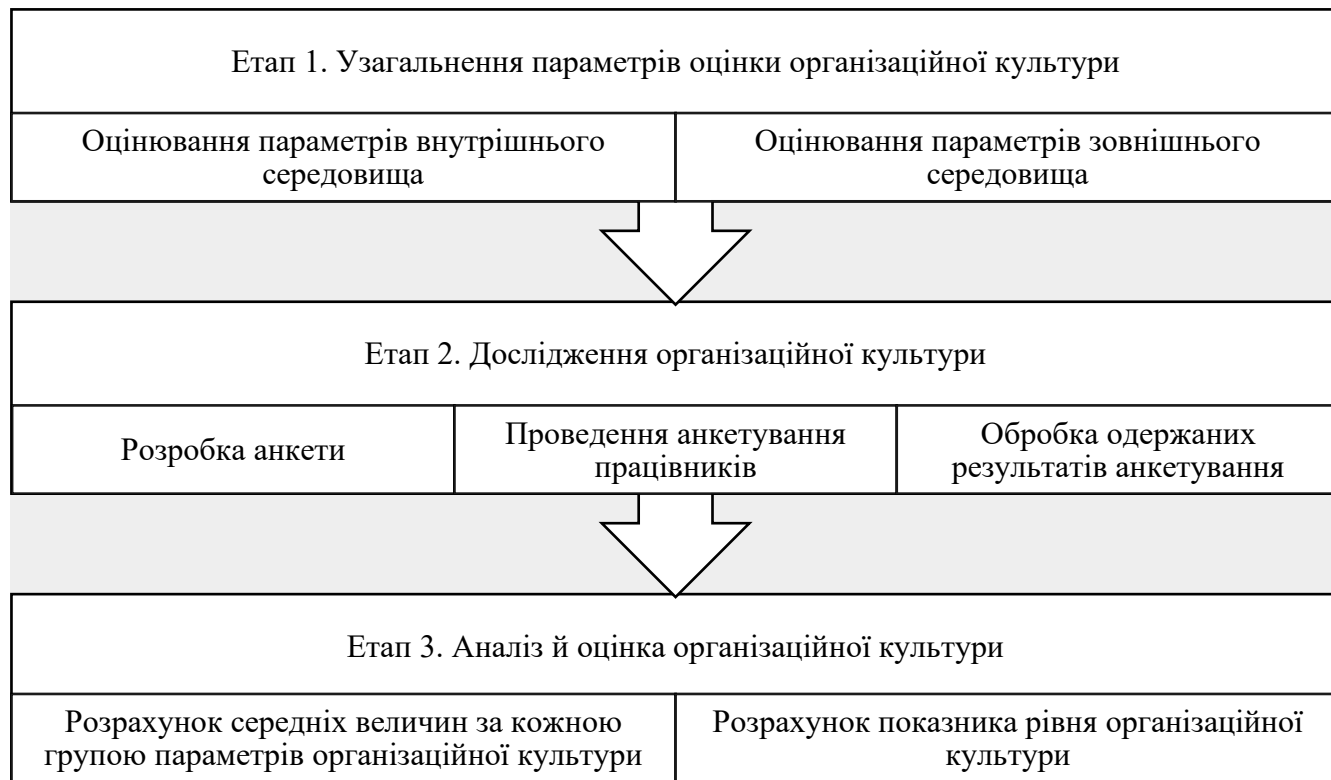


Рисунок 1.4 – Методичний підхід до оцінки організаційної культури за Мельник А.О.

Джерело: складено автором за даними [15, с.247]

Запропонований методичний підхід складається з трьох етапів. Перший етап – узагальнення параметрів оцінки організаційної культури за вищезазначеними групами за методикою КУМРАС. На другому етапі проводиться дослідження організаційної культури через розробку анкети, її заповнення працівниками, а також збір та обробка отриманих даних. При цьому працівники оцінюють 37 тверджень за десятибальною шкалою. На третьому етапі проводиться аналіз і оцінка результатів, розрахунок рівня організаційної культури та середніх значень за кожною групою параметрів [15].

Постійний аналіз та оцінка організаційної культури компанії дозволяє контролювати її ефективність та вчасно впроваджувати ефективні стратегії та

принципи для досягнення організаційних цілей та оптимальних результатів у діяльності.

Отже, ключові методики оцінювання організаційної культури підприємства включають такі підходи як методика «Клінічного дослідження» Шейна, «Organizational Culture Profile» О'Рейллі, «Опитування організаційної культури» Гласера і Заманоу, та інші. Ці методи використовують різноманітні підходи до вивчення культурних аспектів, враховуючи індивідуальні, внутрішні та зовнішні фактори. Вони дозволяють отримати глибоке розуміння культурного середовища підприємства та виявити переваги та недоліки. Використання цих методик допомагає компаніям у покращенні ефективності, управлінні змінами та досягненні стратегічних цілей шляхом аналізу та адаптації організаційної культури.

1.3 Вплив організаційної культури на показники ефективності діяльності підприємства

У період економічних труднощів у багатьох країнах світу важливо, щоб кожне підприємство працювало ефективно, не лише для досягнення прибутку, а й для подальшого стратегічного розвитку. Одним з ключових чинників управління є організаційна культура, яка впливає на всі аспекти підприємства, включаючи фінансові та матеріальні ресурси. Таким чином, культура організації є важливим управлінським інструментом з великим впливом на її ефективність і розвиток.

У часи економічної нестабільності у численних країнах, важливим є не лише прибуток, але й стратегічний розвиток кожного підприємства. Одним із основних аспектів управління є організаційна культура, що має вплив на всі сфери діяльності підприємства, у тому числі на його фінансові та матеріальні ресурси. Таким чином, культура організації виступає як важливий інструмент управління зі значним впливом на ефективність та розвиток підприємства [12].

Ключовим аспектом аналізу взаємозв'язку організаційної культури з діяльністю організації є дослідження впливу культури на результативність її функціонування, тобто на те, наскільки організація досягає своїх цілей.

Існує кілька підходів, які визначають вплив культури на організацію.

Американські дослідники Т. Пітерс та Р. Уотерман, виявивши зв'язок між культурою та ефективністю діяльності організації, визначили ряд рис, що притаманні успішним компаніям:

- рішення приймаються навіть в умовах обмеженості інформації;
- центральним елементом організаційної культури є задоволення потреб споживача;
- стимулювання самостійності та ініціативи;
- людина розглядається як ключова цінність та актив організації;
- керівники організації регулярно відвідують керовані ними об'єкти і безпосередньо спілкуються з підлеглими на місцях їх роботи;
- суворі орієнтація на основну діяльність, диверсифікація не підтримується;
- простота організаційної структури, обмежений штат управління; поєднання гнучкості та жорсткості в організації [53].

Вплив організаційної культури на функціонування організації В. Сате розглядає через сім процесів:

- співпраця між індивідами, частинами організації;
- прийняття рішень;
- контроль;
- комунікації;
- залученість до організації;
- сприйняття організаційного середовища;
- виправдання своєї поведінки [12].

При цьому виокремлюються два рівні організаційної культури: поверхневий і підповерхневий. Перші три процеси відповідають поверхневому рівню організаційної культури або зразкам організаційної поведінки, а наступні чотири –

підповерхневому рівню, який має «ціннісну» основу. Ефективність функціонування організації залежить від перебігу цих процесів.

Американський соціолог Т. Парсонс розробив загальну модель взаємозв'язку організаційної культури та результатів діяльності організації – модель AGIL, що складається з функцій, які організація повинна виконувати для досягнення успіху:

- адаптація,
- досягнення цілей,
- інтеграція та легітимність [53].

Сутність моделі полягає в тому, що для свого виживання і добробуту організація повинна бути здатною адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, досягати виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле та бути визнаною людьми та іншими організаціями.

Сучасний швейцарський дослідник Д. Денісон розробив модель, що вивчає вплив організаційної культури на ефективність підприємства. В цій моделі під ефективною організацією розуміється та, яка може вирішувати проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації. Вона описує взаємозв'язок чотирьох факторів організаційної культури – залучення, узгодженості, адаптивності та місії – з ефективністю підприємства. Дослідження Д. Денісона та В. С. Ніла показали, що організаційна культура пов'язана з такими показниками діяльності організації, як:

- прибутковість (включаючи ROA, ROI, ROS);
- частка ринку;
- якість продукту;
- зростання продажів;
- інновації та задоволеність працівників [37].

Також серед ключових переваг підприємств з високим рівнем організаційної культури можна відзначити:

- зменшення витрат на трансакційні та управлінські процеси;
- стимулювання творчого підходу до діяльності;

- підвищення якості людського капіталу та їхнього розвитку;
- залучення працівників до підприємства та підвищення їхньої мотивації;
- зміцнення довіри та стійкості взаємовідносин між учасниками господарських процесів;
- підвищення стійкості підприємства в умовах нестабільності або погіршення зовнішнього середовища [37].

Ці переваги в сукупності забезпечують підприємству конкурентну перевагу.

Відповідно до підходу Дж. Коттера та Дж., Хескетта передбачається, що організація встановлює спільні цінності зі своїми ключовими зацікавленими сторонами – клієнтами та працівниками. Системи загальних цінностей в організації сприяють збереженню культури високих стандартів. Сформована культура може значно впливати на успіх бізнесу, оскільки дозволяє організаціям вчитися на своїх минулих досягненнях і помилках.

Більш висока ефективність досягається, коли співробітники зосереджені на одній меті та обирають додаткові шляхи досягнення цієї мети. Висока мотивація також може призвести до аналогічних результатів. Крім того, самоконтроль, який дозволяє працівникам вільно виконувати щоденні завдання, замість контролю з боку бюрократичної структури, позитивно впливає на результативність. Висока організаційна культура підвищує загальне задоволення роботою, що, в свою чергу, підвищує ефективність, а отже, сприяє покращенню роботи всієї організації [45].

У своїх дослідженнях Т.Е. Деал та А.А Кенеді розширили роботу Дж. Коттера та Дж., Хескетта та висвітлили вісім наслідків, які впливають організаційна культура на ефективність: ефект спілкування, ефект прийняття рішень, ефект довіри, ефект стресу, ефект конфлікту, ефект відчуження, ефект мотивації та ефект організаційних змін [36].

Деякі інші переваги включають залучення працівників до процесу прийняття рішень, що підвищує їх задоволеність та зміцнює лояльність.

Щодо ефекту стресу існують протилежні точки зору. Одна з них стверджує, що між стресом та працездатністю існує пряма залежність, у той час як інша твердить про обернено пропорційну залежність. Ті, хто переживає низький рівень

стресу, можуть бути позбавлені стимулу для більшої продуктивності, тоді як ті, хто переживають великий стрес, можуть витратити свою енергію на боротьбу з ним, замість покращення продуктивності. Найвища працездатність спостерігається при нормальних рівнях стресу [22].

Існують також дві протилежні думки про конфлікт. Деякі вважають, що конфлікт негативно впливає на результати, тоді як інші вважають, що «розумний» рівень конфлікту може мати позитивний ефект на результативність.

Розуміння того, що організаційна культура є невидимим фундаментом функціонування підприємства і сприяє більшій самоорганізації персоналу або м'якому направленню їх на досягнення мети розвитку компанії, визначає важливість формування цієї культури.

Якщо на підприємстві відбулося усвідомлення необхідності формування організаційної культури, основні аспекти, на які варто звернути увагу, це: складові елементи, управлінські підсистеми, методи формування та їх вплив на всі функціональні сфери діяльності підприємства [17].

Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність організації проявляється у формуванні позитивної репутації та привабливого іміджу фірми та виробленої продукції серед споживачів та ділових партнерів. Організаційна культура, орієнтована на інновації, залучаючи компетентний персонал, формує інтелектуальну власність організації, що підвищує конкурентоспроможність фірми завдяки наявності унікальних розробок, технологій, продукції. Досягнення головної мети організаційної культури – підвищення трудового потенціалу, призводить до зростання компетенції персоналу, що означає зростання прибутковості організації. Це пояснюється тим, що більш компетентні працівники можуть працювати на більш сучасному обладнанні та за більш вдосконаленою методикою. Все це позитивно впливає на якість продукції, дозволяє організації розробляти власні унікальні технології, продукцію, тим самим підвищуючи прибутковість [25].

При аналізі впливу організаційної культури на організаційні процеси дослідники акцентують увагу на можливому зв'язку між культурою та її

результативністю. Деякі з них стверджують, що культура повинна бути міцною, щоб впливати на організаційні процеси. Іншими словами, вона має виявляти затвердження або несхвалення дій працівника, що відповідають або не відповідають культурі, і серед учасників організації повинна бути загальна система цінностей, прийнята для всіх. За дослідниками, саме у такому випадку виникає взаємозв'язок між організаційною культурою та підвищенням ефективності роботи. Існують докази, які підтверджують це твердження. Таким чином, дослідники виявили, що у корпораціях, де системи цінностей сприяють та заохочують активну участь співробітників у прийнятті рішень, наприклад, у дискусіях або інвестуванні проектів, люди працюють вдвічі ефективніше, ніж у інших організаціях, де такі цінності не є загальнопоширеними [6].

Діяльність організації сприймає вплив організаційної культури через чотири головні напрями:

- удосконалення координації та контролю всередині підприємства;
- поліпшення узгодження цілей між організацією та її членами;
- збільшення мотивації працівників;
- підвищення рівня залученості та причетності співробітників до підприємства [1].

Організаційна культура може значно вплинути на рівень зацікавленості людей у вступі до організації, а також на їхні враження від робочого середовища всередині неї. Це не означає, що організаційна культура знижує ступінь захоплення та позитивне ставлення людей до організації та її робочих процесів. Навпаки, очевидно, що деякі люди бажають працювати в компанії з певною культурою, в той час як інші віддають перевагу іншим.

Отже, основні спрямування впливу на організаційну культуру підприємства включають узгодження цілей між організацією та її членами, підсилення відданості співробітників компанії, підвищення мотивації персоналу та підсилення координації та контролю всередині підприємства [24].

Сучасна організаційна культура не завжди є результативною. Поточна культура може бути просто «наявною» або не мати очевидних переваг від свого впровадження. Організаційна культура вважається результативною, якщо:

- вона справді цінна, і кожна діяльність компанії підвищує її вартість (наприклад, через високі обсяги продажів та ефективне управління витратами);
- вона має унікальні особливості, які відрізняють її від організаційної культури більшості інших компаній;
- вона є унікальною – іншим організаціям не вдасться повторити культуру даної компанії [8].

Оцінку результативності організаційної культури можна провести на основі критеріїв, які відображають основні аспекти її функціонування (рис.1.5).

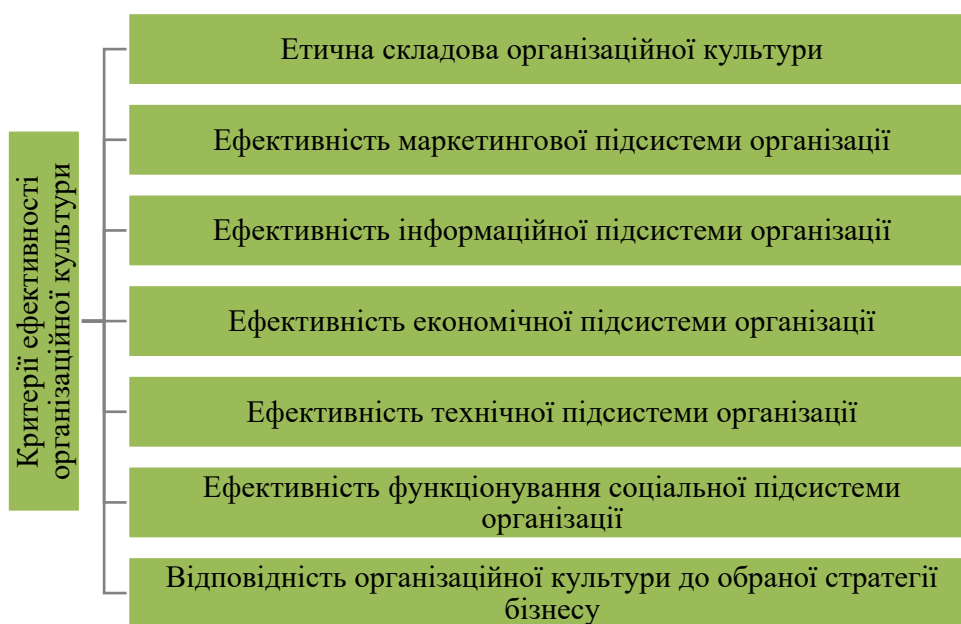


Рисунок 1.5 – Критерії ефективності організаційної культури

Джерело: складено автором за даними [9]

Для багатьох організацій, важлива є економічна результативність. Після аналізу взаємозв'язку між організаційною культурою та фінансовими показниками можна зробити висновок, що наявність ефективної культури призводить до більшого задоволення працівників умовами роботи та правильної мотивації для її

успішного впровадження. У результаті, фінансові показники підприємства покращуються [9].

Наприклад, зростання прибутку підприємства за період, коли були вжиті заходи щодо розвитку організаційної культури, можна розрахувати за формулою:

$$E = P * (R2 - R1) \quad (1.1)$$

де E – абсолютний розмір економічного ефекту за розглянутий період;

P – прибуток на одиницю продукції;

R1, R2 – обсяг продукції відповідно до і після впровадження заходів.

Отже, успішність організаційної культури залежить від численних аспектів. Наприклад, як керівництво буде формувати робоче оточення та умови взаємодії між колегами на різних рівнях культури організації. Велике значення має підтримка організаційної культури з боку топ-менеджерів підприємства та його власників, що передбачає встановлення вимог до співробітників. Але в майбутньому ефективність культури залежатиме від кожного працівника, його ставлення до власної роботи, робочого оточення та компанії в цілому, а також від ставлення його колег. Іншими словами, організаційна культура функціонує ефективно лише тоді, коли всі аспекти структури компанії розуміються та дотримуються всіма її учасниками.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ІДЕЯ БАНК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Ідея Банк»

Ідея Банк розпочав свою діяльність в Україні в 1989 році під назвою «Прикарпатлісбанк», обслуговуючи лісову та деревообробну промисловість Прикарпаття. Банк представлений у всіх областях України. У червні 2007 року він став ВАТ «Плюс Банк», а в жовтні 2011 року перейменувався на ПАТ «Ідея Банк». У жовтні 2018 року банк отримав сучасну назву – АТ «Ідея Банк».

Послуги, що надаються банківською установою:

1. Роздрібні банківські послуги: депозити, кредити, платіжні картки, розрахунково-касове обслуговування, інтернет-банкінг;
2. Бізнес-послуги: кредитування, факторинг, лізинг, розрахунково-касове обслуговування, зарплатні проекти;
3. Інші послуги: інвестиційні послуги, довірче управління активами.

Переваги банку:

- Один з найстаріших та найдосвідченіших банків України;
- Широкий спектр продуктів та послуг для фізичних та юридичних осіб;
- Інноваційні цифрові рішення, зручний мобільний банкінг;
- Активна участь у соціальних проектах;
- Нагороджений чисельними преміями за ефективність та якість послуг.

Розподіл функцій між органами управління банку забезпечує ефективну систему управління та внутрішнього контролю.

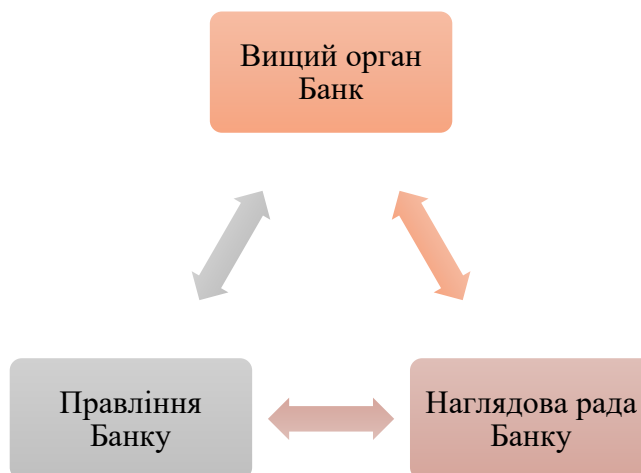


Рисунок 2.1 – Органи управління Банку

Джерело: складено автором на основі первинної інформації АТ «Ідея Банк»

Органами управління Банку є:

«Акціонер або Вищий орган Банк сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера».

Вищий орган здійснює управління корпоративними правами держави і відповідає за вирішення питань, визначених чинним законодавством та Статутом Банку. Він не бере участі в поточному управлінні Банком, але визначає основні стратегічні напрями діяльності та затверджує звіти про їх виконання.

Наглядова рада Банку:

- «Наглядова рада забезпечує стратегічне керівництво діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління Банку та захист прав акціонера»;
- «Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом».

Як вже було зазначено, Ідея Банк працює на ринку України з 1989 року і представлений у всіх її областях. Єдиним акціонером банку є фінансова група Setin Holding S.A., чії акції торгуються на Варшавській фондовій біржі. У період з 2019 по 2021 роки банк демонстрував зростання чистого прибутку, але у 2022 році зазнав чистого збитку через вплив військового конфлікту. Погіршення фінансових показників у 2020 та 2022 роках було спричинене впливом COVID-19 та воєнного стану.

Маркетингова діяльність АТ «Ідея Банк» орієнтована на інновації та задоволення потреб клієнтів. Банк впроваджує цифрові технології для покращення доступності та зручності послуг, розвиваючи дистанційні та онлайн канали продажу. Оптимізація каналів продажу та продуктів забезпечує їхню ефективність та конкурентоспроможність. Фокусуючись на підвищенні якості послуг та сервісу, банк активно залучає та утримує клієнтів. Крім того, він розвиває професійну команду маркетингових спеціалістів для успішного впровадження стратегій та ініціатив.

Проаналізуємо економічні та фінансові результати діяльності банку. Динаміка доходів АТ «Ідея Банк» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів АТ «Ідея Банк», 2021-2023 рр., тис. грн.

Доходи	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
Процентні доходи, розраховані з використанням методу ефективного відсотка	2423041	2594898	2301188	-121853	-5,03
Комісійні доходи	292985	174590	212897	-80088	-27,34
Інші доходи	1200	700	0	-1200	-100,00
Дохід від звичайної діяльності загалом	2717226	2770188	2514085	-203141	-7,48
Всього:	5434452	5540376	5028170	-406282	-139,85

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Ідея Банк»

Графічно динаміка доходів АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 рр. представлена на рис. 2.2.

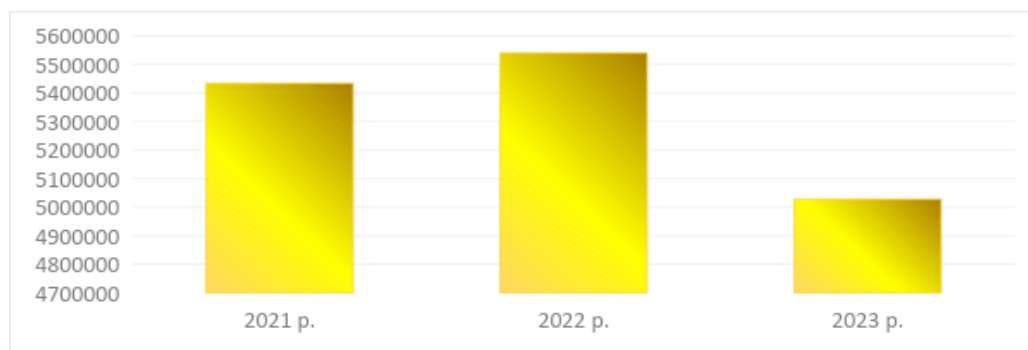


Рисунок 2.2 – Динаміка сукупних доходів АТ «Ідея Банк», 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором на основі даних про доходи АТ «Ідея Банк»

Проаналізувавши динаміку доходів АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 роки, видно кілька ключових тенденцій. Обсяг загального доходу від звичайної діяльності банку протягом цього періоду зменшився на 7,48%, з 2717226 тис. грн. у 2021 році до 2514085 тис. грн. у 2023 році. Це свідчить про вплив різних факторів на фінансові показники банку. Процентні доходи скоротилися на 5,03%, з 2423041 тис. грн. у 2021 році до 2301188 тис. грн. у 2023 році, викликано цим змінами в рівні процентних ставок і структурою портфеля активів та пасивів банку. Комісійні доходи зменшилися навіть більше, на 27,34%, з 292985 тис. грн. у 2021 році до 212897 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про зміни в стратегії банку щодо збору комісій та зміну попиту клієнтів на платні послуги банку.

Структуру доходів АТ «Ідея Банк» в динаміці за 2021-2023 рр. подано графічно на рисунку 2.3.

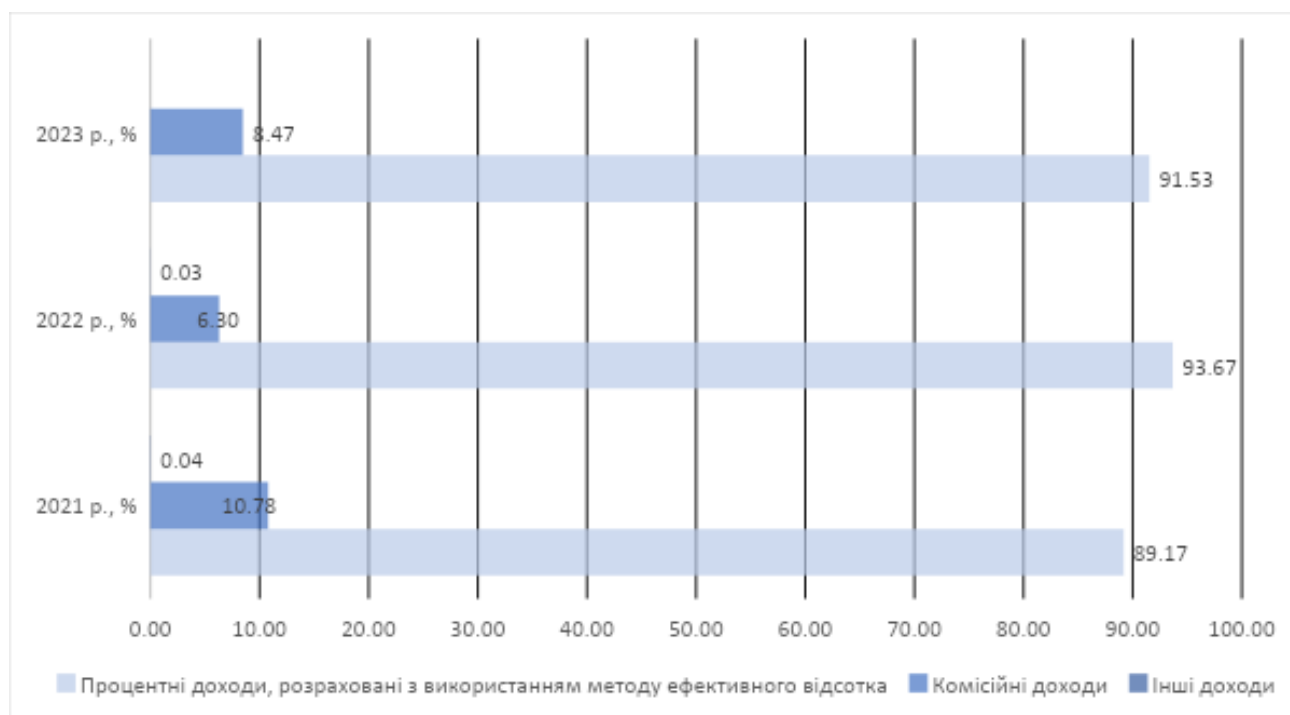


Рисунок 2.3 – Структура доходів АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Ідея Банк»

Процентні доходи, отримані через метод ефективного відсотка, є головним джерелом прибутку для АТ «Ідея Банк» протягом зазначеного періоду і становлять більшість його доходів. Вони склали 89,17% у 2021 році, підвищилися до 93,67%

у 2022 році, але трохи зменшилися до 91,53% у 2023 році. Це показує активність банку у керуванні своїм портфелем кредитів та інвестицій.

З іншого боку, комісійні доходи, що є другим за важливістю джерелом прибутку, зазнали зменшення свого відсоткового внеску. Вони становили 10,78% у 2021 році, але скоротилися до 6,30% у 2022 році, і лише трохи зросли до 8,47% у 2023 році. Це свідчить про зміни в стратегії збору комісій та зміну попиту клієнтів на платні послуги. Зміни у структурі доходів АТ «Ідея Банк» за цей період вказують на динаміку його фінансових операцій і стратегічні зміни, що відбуваються в умовах ринку фінансових послуг.

Проаналізуємо управління персоналом у бізнес-організації. Інформація про динаміку кадрового руху в АТ «Ідея Банк» наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.2. - Аналіз елементів та особливостей організаційної культури в АТ «Ідея Банк»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст, од.	Відносний приріст, %
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	1270	1080	1262	-8	-0,63
Кількість прийнятих працівників за рік, ос.	22	190	55	33	150,00
Кількість вибулих працівників за рік, ос.	212	8	7	-205	-96,70
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, ос.	234	198	62	-172	-73,50
Коефіцієнт з прийому працівників (Чп/Ч),%	1,73	17,59	4,36	2,63	x
Коефіцієнт щодо звільнення працівників (Чз/Ч),%	16,69	0,74	0,55	-16,14	x
Коефіцієнт загального обороту робочої сили (Кп+Кз), %	18,43	18,33	4,91	-13,51	x

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Ідея Банк»

Згідно з даними таблиці 2.2, загальна кількість працівників в АТ «Ідея Банк» майже не змінилася, скоротившись на 8 осіб або 0,63% у порівнянні з 2021 роком. Проте, кількість новозакладених посад значно зросла у 2022 році, досягнувши 190 осіб, але потім різко зменшилася до 55 осіб у 2023 році, що свідчить про стратегічні зміни в кадровій політиці банку під час військового стану. У той самий період

кількість звільнених працівників значно скоротилася, з 212 осіб у 2021 році до 7 осіб у 2023 році, що свідчить про поліпшення умов праці, стратегій збереження персоналу та зменшення текучості кадрів. Загальна кількість новозакладених і звільнених посад показує значне зменшення у 2023 році порівняно з попередніми роками, яке є результатом стратегічних переглядів у кадровій політиці банку та змін на ринку праці. Коефіцієнти прийому та звільнення працівників також відображають зміни в тенденціях. Коефіцієнт прийому працівників значно зріс у 2022 році, але зменшився у 2023 році. Коефіцієнт звільнення працівників також показує значні зміни, з різким зменшенням у 2022-2023 роках. Загальна динаміка кадрового руху АТ «Ідея Банк» свідчить про значні зміни в кадровій політиці та умовах праці, що впливають на кадровий потенціал банку.

Детальна інформація про продуктивність праці персоналу АТ «Ідея Банк» наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка продуктивності праці персоналу АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
Дохід від звичайної діяльності загалом, тис. грн.	2717226	2770188	2514085	-203141	-7,48
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	1270	1080	1262	-8	-0,63
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	2139,55	2564,99	1992,14	-147,4	-6,89

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Ідея Банк»

Протягом аналізованого періоду дохід від звичайної діяльності банку взагалі зменшився на 7,48%, а кількість працівників зменшилася на 0,63%, скорившись до 1262 осіб у 2023 році. Це призвело до зниження продуктивності праці одного працівника. У 2021 році середній дохід на одного працівника становив 2139,55 тис. грн., що зросло до 2564,99 тис. грн у 2022 році, але впав до 1992,14 тис. грн у 2023 році. Це відображається у зменшенні абсолютного і відносного приросту продуктивності праці, які становлять -147,4 тис. грн і -6,89% відповідно.

Зменшення продуктивності праці обумовлене різними факторами, такими як обсяг роботи, ефективність використання ресурсів та зміни на ринку фінансових послуг. Це потребує уваги керівництва АТ «Ідея Банк» для розробки стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності та оптимізацію використання кадрових ресурсів.

Охарактеризуємо економічну та фінансову діяльність бізнес-організації. Горизонтальний аналіз активів балансу наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз активів балансу АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Стаття	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	655091	817162	1443184	788093	120,30
Кредити та аванси клієнтам	4804462	2959006	3916122	-888340	-18,49
Інвестиції в цінні папери	138515	185771	111565	-26950	-19,46
Інвестиційна нерухомість	6968	6824	6950	-18	-0,26
Поточні податкові активи	9	7940	0	-9	-100,00
Відстрочені податкові активи	15243	159508	233905	218662	1434,51
Нематеріальні активи	80486	99772	110167	29681	36,88
Основні засоби	180001	151889	159709	-20292	-11,27
Інші фінансові активи	171773	157999	224962	53189	30,96
Інші нефінансові активи	20758	21641	24065	3307	15,93
Непоточні активи, класифіковані як утримувані для продажу	20	20	20	0	0,00
Загальна сума активів	6073326	4567532	6230649	157323	2,59

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Ідея Банк»

Горизонтальний аналіз активів балансу АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 роки показує значні зміни в структурі активів і їх динаміці. Зокрема, грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 120,30%, що свідчить про підвищення ліквідності банку. Водночас кредити та аванси клієнтам значно зменшилися у 2022 році, знизившись на 18,49%, через зміну кредитної політики та стратегічні розрахунки щодо ризиків.

Інвестиції в цінні папери та нематеріальні активи також зменшилися на 19,46% і 11,27% відповідно, що відображає зміну інвестиційних пріоритетів банку. Загалом, аналіз активів балансу відображає складну динаміку, що впливає на фінансову стабільність і стратегічні рішення банку.

Вертикальний аналіз активів балансу представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз активів балансу АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Стаття	2021 р., %	2022 р., %	2023 р., %	Відхилення, пп
Грошові кошти та їх еквіваленти	10,79	17,89	23,16	12,38
Кредити та аванси клієнтам	79,11	64,78	62,85	-16,26
Інвестиції в цінні папери	2,28	4,07	1,79	-0,49
Інвестиційна нерухомість	0,11	0,15	0,11	0,00
Поточні податкові активи	0,00	0,17	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	0,25	3,49	3,75	3,50
Нематеріальні активи	1,33	2,18	1,77	0,44
Основні засоби	2,96	3,33	2,56	-0,40
Інші фінансові активи	2,83	3,46	3,61	0,78
Інші нефінансові активи	0,34	0,47	0,39	0,04
Непоточні активи, класифіковані як утримувані для продажу	0,00	0,00	0,00	0,00
Загальна сума активів	100,00	100,00	100,00	0,00

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Ідея Банк»

Грошові кошти та їх еквіваленти зросли з 10,79% у 2021 році до 23,16% у 2023 році, що свідчить про збільшення ліквідності банку. Водночас частка кредитів та авансів клієнтам зменшилася з 79,11% у 2021 році до 62,85% у 2023 році, вказуючи на зміну стратегії банку та зменшення активності у кредитуванні.

Горизонтальний аналіз пасивів балансу показано в таблиці 2.6. Загальна сума зобов'язань зросла на 6,39% з 4610211 тис. грн у 2021 році до 4904627 тис. грн у 2023 році. Значно зросли поточні податкові зобов'язання, підвищившись на 947,44% з 41532 тис. грн у 2021 році до 435024 тис. грн у 2023 році, що відображає зміни в податковій політиці та збільшення податкового боргу банку. Субординований борг був відсутнім у 2022 та 2023 роках, що свідчить про реструктуризацію зобов'язань або зміну фінансової стратегії банку. Статутний капітал та емісійні різниці залишалися стабільними протягом цього періоду. Резерви та інші фонди банку зменшилися на 20,24%, з 334693 тис. грн у 2022 році до 266962 тис. грн у 2023 році.

Таблиця 2.6 – Горизонтальний аналіз пасивів балансу АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Стаття	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
Кошти банків	4956	4956	0	-4956	-100,00
Кошти клієнтів	4237530	3592110	4206950	-30580	-0,72
Забезпечення	108346	62059	111930	3584	3,31
Інші фінансові зобов'язання	126975	83989	138524	11549	9,10
Інші нефінансові зобов'язання	10887	10939	12199	1312	12,05
Поточні податкові зобов'язання	41532	0	435024	393492	947,44
Субординований борг	79985	0	0	-79985	-
Загальна сума зобов'язань	4610211	3754053	4904627	294416	6,39
Статутний капітал	323073	323073	323073	0	0,00
Емісійні різниці	196641	196641	196641	0	0,00
Резерви та інші фонди банку	334693	916598	266962	-67731	-20,24
Інші резерви	26803	25971	25139	-1664	-6,21
Нерозподілений прибуток / непокритий збиток	581905	-648804	514207	-67698	-11,63
Загальна сума власного капіталу	1463115	813479	1326022	-137093	-9,37
Загальна сума пасивів	6073326	4567532	6230649	157323	2,59

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Ідея Банк»

Вертикальний аналіз пасивів балансу наведений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вертикальний аналіз пасивів балансу АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р., %	2022 р., %	2023 р., %	Відхилення, пп
Кошти банків	0,08	0,11	0,00	-0,08
Кошти клієнтів	69,77	78,64	67,52	-2,25
Забезпечення	1,78	1,36	1,80	0,01
Інші фінансові зобов'язання	2,09	1,84	2,22	0,13
Інші нефінансові зобов'язання	0,18	0,24	0,20	0,02
Поточні податкові зобов'язання	0,68	0,00	6,98	6,30
Субординований борг	1,32	0,00	0,00	-1,32
Загальна сума зобов'язань	75,91	82,19	78,72	2,81
Статутний капітал	5,32	7,07	5,19	-0,13
Емісійні різниці	3,24	4,31	3,16	-0,08
Резерви та інші фонди банку	5,51	20,07	4,28	-1,23
Інші резерви	0,44	0,57	0,40	-0,04
Нерозподілений прибуток / непокритий збиток	9,58	-14,20	8,25	-1,33

Продовження табл. 2.7

Загальна сума власного капіталу	24,09	17,81	21,28	-2,81
Загальна сума пасивів	100,00	100,00	100,00	0,00

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Ідея Банк»

Відсоток коштів клієнтів зменшився з 69,77% у 2021 році до 67,52% у 2023 році, що вказує на зменшення вкладень клієнтів або перерозподіл активів. Нерозподілений прибуток зріс з 9,58% у 2021 році до 8,25% у 2023 році, відображаючи зміни в політиці розподілу прибутку та фінансових результатах банку.

Динаміку прибутку товариства за 2021-2023 роки показано на рис. 2.4.

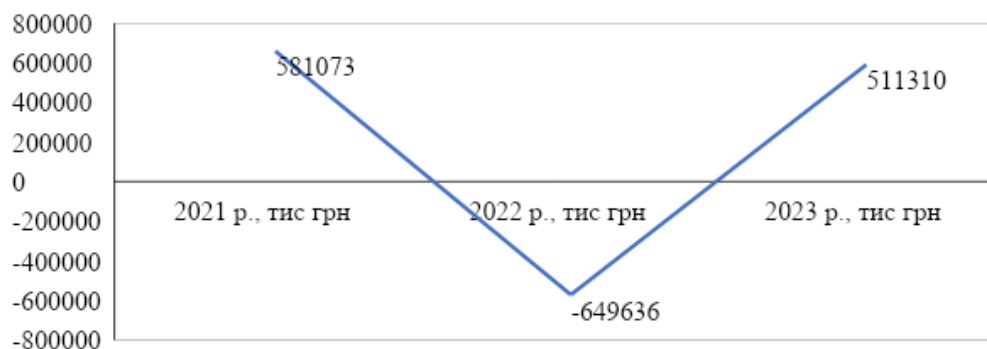


Рисунок 2.4 – Динаміка прибутку АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Ідея Банк»

Динаміка прибутку АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 роки демонструє значні коливання. У 2021 році банк отримав прибуток у 581073 тис. грн. У 2022 році зафіксовано втрату в 649636 тис. грн, але у 2023 році банк знову став прибутковим, заробивши 511310 тис. грн. Це означає, що абсолютний приріст прибутку з 2021 до 2023 року склав -69763 тис. грн, що становить зменшення на 12,01%.

Такі коливання спричинені змінами у фінансовій стратегії, економічними умовами військового стану та внутрішніми управлінськими проблемами. Відновлення прибутковості у 2023 році свідчить про стабілізацію фінансового стану банку.

Динаміка показників рентабельності наведена на рис. 2.5.

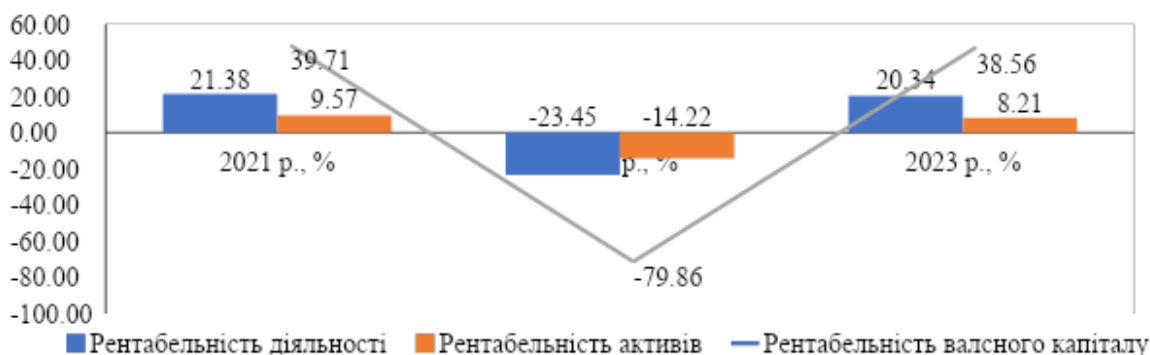


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності АТ «Ідея Банк» за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Ідея Банк»

У 2021 році рентабельність банку становила 21,38%, відображаючи успішну фінансову діяльність та здатність генерувати прибуток. У 2022 році цей показник різко знизився до -23,45%, що вказує на значні втрати. У 2023 році рентабельність відновилася до 20,34%, свідчачи про покращення фінансового стану. Коливання рентабельності підкреслюють фінансову нестабільність банку та необхідність вдосконалення управлінських стратегій і фінансового планування.

Аналіз фінансових показників АТ «Ідея Банк» вказує на значні коливання та нестабільність у фінансовому стані протягом звітного періоду. Втрати в рентабельності, активах та власному капіталі у 2022 році свідчать про проблеми в управлінні та ефективності діяльності під час військового стану. Проте покращення рентабельності у 2023 році демонструє відновлення банку після попередніх труднощів.

АТ «Ідея Банк» працює в усіх сегментах фінансового ринку, постійно розширюючи та вдосконалюючи спектр своїх банківських та фінансових послуг. Будучи універсальним банком, АТ «Ідея Банк» прагне забезпечити повний комплекс банківських послуг і зміцнити свої позиції серед провідних кредитно-фінансових установ України.

Охарактеризуємо фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність бізнес-організації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Матриця PESTEL-аналізу для АТ «Ідея Банк»

Фактори	Можливості	Загрози
Політичні (Political)	Стабільна правова система, захист від недобросовісної конкуренції.	Політична нестабільність, що може призвести до негативних змін у регулюванні.
Економічні (Economic)	Розвиток фінансових ринків.	Високий рівень інфляції, високий рівень безробіття, зниження купівельної спроможності населення, зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат банківської установи, курси валют.
Соціальні (Social)	Активність споживачів, соціальна мобільність, вимоги до якості банківських продуктів та рівня сервісу.	Неосвіченість населення щодо фінансових послуг, негативний вплив ЗМІ, швидкі зміни потреб населення.
Технологічні (Technological)	Розвиток технологій, тенденція до диджиталізації бізнес-процесів, можливості використання інновацій.	Великі витрати на впровадження інноваційних технологій, низький рівень інформаційної безпеки банківських установ.
Юридичні (Legal)	Державне регулювання конкуренції в банківському секторі, антимонопольне законодавство.	Зміни в законодавстві щодо банківської діяльності.
Навколишнього середовища (Environmental)	Сприятливе ставлення до екологічних проблем може сприяти створенню позитивного іміджу банку.	Загрози екологічних криз, регулювання захисту довкілля.

Джерело: власне дослідження автора

Соціальні аспекти, такі як активність споживачів та соціальна мобільність, можуть стати трампліном для АТ “Ідея Банк” у розумінні та задоволенні потреб клієнтів. Проте, негативний вплив ЗМІ та стрімкі зміни потреб населення можуть завадити банку досягти своїх цілей.

Технологічні інновації розкривають широкі можливості для розвитку банківських послуг. Однак, значні витрати на впровадження нових технологій та низький рівень інформаційної безпеки можуть нести за собою загрозу для банку.

Сприятливе ставлення до екологічних питань може допомогти АТ "Ідея Банк" створити позитивний імідж. Проте, загрози екологічних криз та регулювання захисту довкілля можуть негативно вплинути на його діяльність.

PESTEL-аналіз свідчить, що для забезпечення стабільної та успішної роботи АТ "Ідея Банк" необхідно ретельно аналізувати та враховувати всі внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його діяльність.

Політична стабільність та правовий захист від недобросовісної конкуренції створюють сприятливі умови для діяльності банку. Водночас, політична нестабільність може становити загрозу, призводячи до негативних змін у регулюванні та уповільненні впровадження інновацій.

АТ "Ідея Банк" оперує в динамічному середовищі, де на його діяльність впливає безліч зовнішніх факторів. Клієнти банку мають різноманітні потреби та очікування щодо банківських послуг.

До ключових клієнтських груп належать фізичні особи та підприємства. Фізичні особи користуються рахунками, кредитними картами, кредитами, інвестиційними та іншими продуктами для задоволення своїх фінансових потреб. Для них важливі не лише доступність послуг, але й якість обслуговування, рівень сервісу та надійність банку. Підприємства ж використовують банківські послуги для реалізації своїх фінансових стратегій, зокрема, залучаючи кредити для розширення, управляючи ліквідністю, здійснюючи розрахунки з партнерами та клієнтами, обслуговуючи зарплату працівників тощо. Для них також важлива інноваційність банку та можливість отримувати індивідуальні фінансові рішення.

Важливо зазначити, що клієнти АТ "Ідея Банк" є свідомими споживачами, які активно порівнюють пропозиції різних банків та обирають найвигідніші варіанти, іноді користуючись послугами кількох банків одночасно. Тому для банку є вкрай важливим підтримувати довіру клієнтів, гарантувати захист їхніх фінансових інтересів та забезпечувати високий рівень обслуговування.

Національний банк України (НБУ) відіграє роль головного регулятора в банківській системі країни, суттєво впливаючи на діяльність АТ "Ідея Банк". Його основні завдання полягають у моніторингу та регулюванні фінансового сектору з метою забезпечення стабільності валютного ринку, контролю за інфляцією, стимулювання розвитку банківської системи та захисту фінансових інтересів як громадян, так і підприємств.

Одним із ключових напрямків роботи НБУ є регулювання банківської діяльності відповідно до чинного законодавства та нормативних актів. НБУ встановлює вимоги до фінансової стійкості та ліквідності АТ "Ідея Банк", проводить регулярні аудити, контролює дотримання встановлених нормативів, а також визначає вимоги щодо капіталізації та управління ризиками в діяльності банку. Загалом, головною метою НБУ є забезпечення стабільності фінансового сектору та сприятливих умов для здорового розвитку банківської системи. Співпраця АТ "Ідея Банк" з НБУ передбачає неухильне дотримання всіх встановлених регулятором стандартів та вимог. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню відповідальності банку перед клієнтами та гарантує фінансову стабільність у системі.

2.2 Дослідження елементів й особливостей організаційної культури АТ «Ідея Банк»

Вивчення організаційної культури вимагає використання різноманітних методів. Неможливо повністю зрозуміти організаційну культуру компанії за допомогою одного методу, тому що кожен метод описує її з певних аспектів.

Розглянемо детальніше елементи організаційної культури досліджуваної банківської установи.

Місія АТ «Ідея Банк»: «Надання якісних послуг, вибудовувати стосунки для довгострокової співпраці».

Основний принцип роботи: «Орієнтація на споживача, якість та ефективність роботи, кваліфікаційний рівень працівників».

Цінності АТ «Ідея Банк» (рис. 2.6):

1. Лояльність клієнтів. Банк налаштований на те, щоб клієнти отримували очікувані результати. Зазвичай АТ «Ідея Банк» підписує контракт з партнерами на довгий строк.

2. Позитивна репутація. АТ «Ідея Банк» має бездоганну репутацію. На позитивний імідж банку впливає кількість клієнтів і тривалість співпраці з ними. Не менш важливим є висока якість послуг, що надає банк АТ «Ідея Банк» та цінова політика.

3. Кваліфікований персонал. Якість обслуговування залежить не тільки від політики банку, але й від співробітників банку, що вимагає їх постійного професійного розвитку.

4. Співпраця без кордонів. Більшість клієнтів АТ «Ідея Банк» знаходяться за межами України. Банк націлений на розширення своєї бази контрагентів.



Рисунок 2.6 – Цінності банку АТ «Ідея Банк»

Джерело: складене автором на основі внутрішньої інформації АТ «Ідея Банк»

Місія АТ "Ідея Банк" полягає в наданні високоякісних фінансових послуг, які допомагають клієнтам досягати їхніх фінансових цілей та покращувати якість життя. Стратегічна мета компанії полягає в зміцненні своєї позиції на фінансовому ринку, розширенні клієнтської бази та впровадженні інноваційних продуктів і послуг, які задовольняють потреби сучасного споживача.

Ідеологія АТ "Ідея Банк" базується на принципах надійності, прозорості та клієнтоорієнтованості. Філософія компанії спрямована на створення довгострокових відносин з клієнтами, побудованих на довірі та взаємоповазі. Банк

прагне бути інноваційним лідером у фінансовому секторі, впроваджуючи сучасні технології та надаючи високоякісний сервіс.

Корпоративний стиль АТ "Ідея Банк" відображає його професіоналізм, сучасність та інноваційність. Зовнішній імідж компанії підкреслює її надійність та стабільність, що важливо для залучення нових клієнтів та збереження лояльності існуючих. Клієнтоорієнтованість проявляється в індивідуальному підході до кожного клієнта, оперативному вирішенні їхніх проблем та забезпеченні високого рівня обслуговування. Внутрішньоорганізаційні комунікації базуються на відкритості, прозорості та взаємоповазі. Важливим аспектом є регулярне проведення зборів, де обговорюються ключові питання та досягаються спільні рішення. Зовнішні комунікації здійснюються через офіційні канали, включаючи прес-релізи, соціальні мережі та корпоративний сайт. Банк прагне підтримувати позитивний імідж та забезпечувати своєчасне інформування громадськості про важливі події та нововведення.

Співробітники АТ "Ідея Банк" відрізняються високим рівнем професіоналізму, прагненням до постійного розвитку та вдосконалення. Основними цінностями є чесність, відповідальність та орієнтація на результат. Особисті цілі співробітників збігаються зі стратегічними цілями компанії, що дозволяє створювати синергію та досягати високих результатів у бізнесі.

Кадрова політика спрямована на залучення, розвиток та утримання талановитих працівників. Компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату, можливості для професійного росту та навчання. Соціальна політика включає надання працівникам медичного страхування, гнучкого графіку роботи та підтримки в складних життєвих ситуаціях.

Система стимулювання персоналу АТ "Ідея Банк" включає матеріальні та нематеріальні винагороди. Матеріальні стимули включають премії, бонуси та інші фінансові винагороди за досягнення високих результатів. Нематеріальні стимули включають визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку.

Власники та менеджери АТ "Ідея Банк" вважають, що успіх компанії залежить від кваліфікованих та мотивованих працівників. Вони підтримують впровадження сучасних методів управління персоналом, включаючи регулярну оцінку ефективності, навчання та розвиток співробітників, а також створення комфортних умов праці. Управління персоналом орієнтоване на залучення талановитих працівників, підвищення їхньої мотивації та забезпечення їхнього довгострокового розвитку в компанії.

Корпоративна культура АТ «Ідея Банк» належить до типу організаційної культури, яку можна назвати «культура завдання». Ця культура є характерна для банківських установ, а також підприємств з матричною структурою, де основою системи влади є експертиза та знання. У такій культурі командний дух і командна робота мають пріоритет над індивідуальними досягненнями. Менеджери виступають як координатори здібних виконавців, відповідальні за оцінку результатів і швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Контроль і ієрархія в цій культурі діють лише за взаємною згодою обох сторін. Експерт – це кваліфікована особа, яка знає, як досягти мети, а менеджери можуть чинити тиск на окремих людей, контролюючи ресурси.

Сильні сторони «культури завдання» включають такі характеристики:

1. Висока адаптивність: організація швидко реагує на зміни в зовнішньому середовищі, що дозволяє оперативно впроваджувати нові стратегії та рішення.

2. Ефективність команди: командний дух і командна робота забезпечують високу ефективність виконання завдань, оскільки всі учасники зосереджені на спільних цілях.

3. Професіоналізм і експертиза: наявність висококваліфікованих експертів дозволяє організації досягати високих результатів завдяки глибоким знанням і досвіду.

4. Гнучкість управління: менеджери можуть швидко змінювати стратегії та підходи, адаптуючись до нових викликів та можливостей.

Проте варто також виокремити слабкі сторони «культури завдання»:

1. Залежність від експертів: висока залежність від окремих експертів може стати проблемою у випадку їх відсутності або звільнення.

2. Недостатня ієрархія: відсутність жорсткої ієрархії може призвести до труднощів у прийнятті рішень у випадках, коли потрібна швидка відповідь або вирішення конфліктів.

3. Ризик втрати фокусу на індивідуальні досягнення: надмірний акцент на командну роботу може призвести до недостатньої мотивації окремих співробітників, що прагнуть особистих досягнень.

4. Потенційні конфлікти ресурсів: контроль менеджерів за ресурсами може створювати напруженість серед співробітників, що може негативно вплинути на робочу атмосферу.

На основі зазначеного можна виокремити такі ключові напрями розвитку «культури завдання»:

1. Розвиток системи резервного управління: впровадження програм для підготовки заміни ключових експертів, що дозволить знизити залежність від окремих осіб.

2. Баланс між командною та індивідуальною роботою: створення умов для визнання та винагородження індивідуальних досягнень, зберігаючи при цьому командний дух, зокрема, розробка систем стимулювання, що враховуватимуть індивідуальні результати співробітників.

3. Посилення внутрішньої комунікації: впровадження механізмів для швидкого прийняття рішень та вирішення конфліктів, зокрема через підвищення ефективності внутрішніх комунікацій.

4. Оптимізація управління ресурсами: розробка прозорих і справедливих механізмів розподілу ресурсів, що зменшить потенційні конфлікти та підвищить довіру серед співробітників.

Одним із ключових елементів організаційної культури є внутрішньоорганізаційні підходи до мотивування та стимулювання персоналу. АТ «Ідея Банк» використовує комплексну систему стимулювання для підтримки мотивації співробітників та забезпечення високих результатів їх діяльності.

Поточна система стимулювання включає фінансові, нефінансові та соціальні компоненти, кожен з яких спрямований на різні аспекти задоволення потреб та очікувань працівників.

Фінансові стимули є основою системи стимулювання. Заробітна плата працівників розраховується з огляду на такі фактори, як посада, рівень кваліфікації та досвіду, забезпечуючи стабільний дохід. Окрім цього, банк активно використовує систему бонусів та премій, яка включає нагороди за досягнення конкретних цілей, виконання планових показників та внесок у розвиток компанії. Комісійні виплати є додатковим фінансовим стимулом для співробітників, які безпосередньо займаються продажами та укладанням договорів, що мотивує їх до більш активної роботи з клієнтами.

Нефінансові стимули відіграють важливу роль у підтримці довгострокової мотивації працівників. АТ «Ідея Банк» надає значну увагу професійному розвитку співробітників, пропонуючи програми навчання та розвитку, участь у семінарах, тренінгах та професійних курсах. Можливість кар'єрного зростання є ще одним важливим аспектом, який мотивує співробітників до досягнення нових висот у своїй кар'єрі. Визнання заслуг співробітників на корпоративних заходах, вручення почесних нагород та сертифікатів створює позитивну атмосферу в колективі та сприяє підвищенню рівня лояльності до компанії.

Соціальні стимули включають медичне страхування для працівників та їхніх родин, що забезпечує їхній соціальний захист та додає впевненості у завтрашньому дні. Соціальні пакети, які включають пільгові умови для відпочинку та оздоровлення, також є важливим елементом системи мотивації. Гнучкий графік роботи та можливість працювати з дому дозволяють співробітникам більш ефективно поєднувати професійні обов'язки з особистим життям, що позитивно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Незважаючи на численні переваги, з огляду на результати дослідження наявної корпоративної культури, поточна система стимулювання в АТ «Ідея Банк» має кілька недоліків, які потребують удосконалення. По-перше, система часто не враховує індивідуальні потреби та мотиваційні чинники кожного співробітника, що

у підсумку призводить до зниження загальної мотивації. Наприклад, однакові підходи до нарахування бонусів є менш ефективними для різних категорій працівників, оскільки їхні мотиваційні фактори можуть суттєво відрізнятись.

Анкетування, проведене серед співробітників АТ "Ідея Банк", дозволило з'ясувати їхнє ставлення до робочих умов та мотиваційного клімату в компанії. В опитуванні взяли участь 150 працівників з різних відділів банку, включаючи фінансовий, маркетинговий, операційний та ІТ-відділи які працюють у головному відділенні Львова.

Результати анкетування свідчать про те, що АТ "Ідея Банк" має сильну організаційну культуру, яка сприяє командній роботі, впровадженні інновацій та досягненню результатів. Однак, є кілька напрямків для покращення. Перш за все, необхідно посилити акцент на індивідуальному розвитку та новаторстві, що дозволить залучати та утримувати талановитих співробітників та, як результат, посилить лояльність персоналу до компанії. Також важливо підвищити прозорість процесів управління та прийняття рішень, що зміцнить довіру та відданість працівників.

Підсумовуючи, на основі отриманих даних аналізу ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, можна скласти матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Ідея Банк»

Зовнішнє середовище	<p style="text-align: center;">МОЖЛИВОСТІ</p> <p>Диджиталізація, запит від юридичних і фізичних осіб на послуги диджитал-банкінгу. Розвиток дистанційних платіжних систем та Інтернет-банкінгу.</p>	<p style="text-align: center;">ЗАГРОЗИ</p> <p>Невизначеність політико-економічної ситуації в країні. Зростання конкуренції в банківській сфері. Ризик переходу висококваліфікованих фахівців до конкурентів. Міграція населення, загроза втрати кваліфікованих працівників у зв'язку з викликами воєнного часу. Різка зміна курсу валют. Інфляційні процеси. Загроза хакерських атак. Ризики неповернення наданих кредитів.</p>
Внутрішнє середовище		

Продовження табл.2.9

СИЛЬНІ СТОРОНИ	Поле СІМ	Поле СіЗ
<p>Репутація надійного банку (п. 2.1). Високий рівень розвитку інформаційних технологій. Лідерство в обслуговуванні населення. Достатньо диверсифікована клієнтська база. Досить висока якість активів, у тому числі кредитного портфеля. Використання сучасних каналів збуту банківських продуктів. Значний рівень надходжень фінансових ресурсів. Велика кількість відділень банку, розгалужена мережа банкоматів.</p>	<p>Використати високий рівень розвитку інформаційних технологій для впровадження нових видів обслуговування, таких як диджитал-банкінг та Інтернет-банкінг. Використати лідерство в обслуговуванні населення для охоплення нових сегментів споживачів банківських послуг та залучення юридичних та фізичних осіб.</p>	<p>Освоїти нові види обслуговування та розвивати дистанційні платіжні системи для компенсації недоліків відсутності системи стандартизації та недосконалості системи управління ризиками, зважаючи при цьому на кібербезпеку і захист даних.</p>
<p>Відсутність системи стандартизації продуктів, послуг та єдиних стандартів обслуговування клієнтів. Недосконалість системи стимулювання (п. 2.2). Відсутність комплексної системи управління ризиками. Нерівномірність присутності банку в галузях економіки. Недосконалість системи оперативного управління структурними підрозділами. Недостатньо швидка робота працівників банку з клієнтами. Надмірний документообіг. Висока плинність кадрів.</p>	<p>Використати репутацію надійного банку для зменшення впливу невизначеності політико-економічної ситуації та ризиків зміни курсу валют. Використати високу якість активів для зменшення ризику неповернення наданих кредитів.</p>	<p>Удосконалити систему стимулювання для утримання персоналу та зменшення ризику переходу висококваліфікованих фахівців до конкурентів. Запровадити комплексну систему управління ризиками для зменшення впливу ризиків невизначеності політико-економічної ситуації та загроз хакерських атак.</p>

Джерело: складено автором на основі [19]

Таким чином, зосередження на зазначених напрямках розвитку організаційної культури, новаторстві та досягненні конкурентних переваг на рахунок активізації інноваційної діяльності працівників дозволить АТ "Ідея Банк" продовжувати успішно розвиватися та підтримувати провідну позицію на ринку фінансових послуг. Забезпечення стабільності та гнучкості в організаційних процесах дозволить банку швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі,

зберігаючи при цьому високу ефективність. Крім того, посилення вимогливості у процесі набору персоналу, удосконалення навчання працівників, сприятиме підвищенню результативності та досягненню стратегічних цілей банку.

2.3 Розробка пропозицій щодо розвитку організаційної культури АТ «Ідея Банк» та управлінське забезпечення їх впровадження

Вихідним пунктом формування рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою є виявлення етапів життєвого циклу банків та врахування загальних характеристик культури, що їм відповідає.

Наслідками управління організаційною культурою для впровадження необхідних змін можуть бути три варіації сценарію:

– змінюється культура, але не змінюється поведінка працівників: особисті ціннісні пріоритети співробітників щодо організації змінюються, але загальна система поведінки залишається незмінною;

– поведінкові зміни, а не культурні зміни. Цей наслідок виникає, коли невелика група людей (наприклад, представники окремої субкультури компанії) намагається вплинути на певні елементи організаційної культури з метою її модифікації – в результаті група частково змінює свої моделі поведінки, проте ґрунтовної трансформації культури не відбувається;

– одночасні поведінкові та культурні зміни – відбуваються, коли керівництво та співробітники цілеспрямовано працюють разом, щоб розвивати та вдосконалювати культуру, розуміючи цілі та принципи впровадження таких змін.

Управління організаційною культурою є досить складним процесом. Ціннісні принципи повинні бути не тільки проголошені, але й стати невід'ємною частиною внутрішнього життя керівників вищої ланки і детально донести до нижчих рівнів банку. Керуючи культурою, треба пам'ятати, що вона може з'єднувати різні частини банку. Стандартизація цінностей і щоденна робота, в якій

менеджери впроваджують ці цінності, можуть допомогти банкам досягти успіху. Основними інструментами цілеспрямованого формування та розвитку організаційної культури банку є:

1. формалізація місії;
2. бачення єдиних цінностей банку;
3. поширення корпоративних історій, легенд і міфів з їх «героями» та «антигероями»;
4. створення і підтримання традицій і ритуалів;
5. спільна розробка і впровадження правил і норм поведінки діяльності співробітників.

При зміні організаційної культури інновації необхідно впроваджувати поступово, причому важливо, щоб нові елементи організаційної культури не суперечили існуючим цінностям банку. Для цього всі керівники банків повинні підтримувати нову культуру. Лише тоді вдосконалена організаційна культура служитиме інтересам банку.

Після аналізу діяльності АТ «Ідея Банк» були виявлені кілька сильних сторін, зокрема і в контексті наявної корпоративної культури, які сприяють його успіху на ринку фінансових послуг. Однією з головних переваг є надійна репутація, що зміцнює довіру клієнтів і сприяє зростанню їх кількості. Важливою сильною стороною є також високий рівень розвитку інформаційних технологій, що дозволяє банку ефективно керувати даними та забезпечувати інформаційну безпеку. АТ «Ідея Банк» відомий своїм лідерством у обслуговуванні населення та має добре диверсифіковану клієнтську базу.

Проте у діяльності банку також було визначено кілька проблемних аспектів. Наприклад, відсутність системи стандартизації продуктів і послуг може призвести до неоднорідного досвіду клієнтів та втрати конкурентоспроможності. Крім того, слабкою стороною є недосконалість системи стимулювання працівників та відсутність комплексної системи управління ризиками.

АТ «Ідея Банк» має значний потенціал для розвитку, що може допомогти зміцнити його позиції на ринку фінансових послуг. Зокрема, банк може активно

брати участь у регіональних соціально-економічних програмах, щоб зайняти домінуючі позиції у цих сферах. Крім того, збільшення частки ринку обслуговування юридичних осіб та розширення спектру банківських послуг для окремих сегментів населення може сприяти зростанню бізнесу.

Однак на шляху розвитку банку стоять певні загрози, які слід враховувати. Невизначеність політико-економічної ситуації в країні може негативно вплинути на фінансовий сектор. Крім того, зростання конкуренції у банківській сфері, можливість втрати висококваліфікованих кадрів та ризику, пов'язані з кредитуванням недобудованих іпотечних об'єктів, також становлять серйозні загрози для АТ «Ідея Банк».

На основі цього розглянемо ключові пропозиції, реалізація яких сприятиме розвитку організаційної культури та дозволить підтримувати високі фінансові результати діяльності банку, адаптуючись до викликів зовнішнього середовища. Основна пропозиція спрямована на розвиток корпоративної культури, що допоможе втримати професійних працівників. Додаткові пропозиції можуть розглядатися в комплексі, як необхідні заходи для підтримки наявної конкурентної позиції на ринку фінансових послуг.

Пропозиція №1: Розвиток організаційної культури банку за рахунок вдосконалення наявної системи стимулювання персоналу та проведення тренінгів й корпоративного навчання.

Мета проекту: підвищення рівня лояльності й продуктивності персоналу та збереження ключових кадрів.

Необхідні ресурси: фінансові ресурси для виплати премій та бонусів, трудові ресурси для проведення тренінгів. експертна підтримка або зовнішні консультанти.

Очікувані результати: збільшення показників продуктивності працівників, зменшення рівня плинності кадрів, підвищення кількості укладених договорів, підвищення загальної ефективності операційної діяльності банку.

План заходів:

1. Проведення аналізу індивідуальних потреб персоналу.

2. Розробка напрямів удосконалення програми стимулювання.
3. Впровадження зазначених напрямів.
4. Моніторинг ефективності впроваджених заходів.

Пропозиція №2: Впровадження єдиних стандартів обслуговування клієнтів та стандартизованих продуктів.

Мета: підвищення якості обслуговування клієнтів, спрощення процесу взаємодії з банком, зменшення ризику помилок.

Необхідні ресурси: інформаційні системи для впровадження єдиної бази даних, програмне забезпечення для автоматизації процесів обслуговування, навчання та підготовка персоналу.

Очікувані результати: зростання рівня задоволеності клієнтів, зменшення часу обробки запитів клієнтів, підвищення показників рентабельності банку.

План заходів:

1. Аналіз потреб банку у впровадженні стандартизованої системи.
2. Розробка плану впровадження.
3. Підготовка та навчання персоналу.
4. Впровадження програмного забезпечення.
5. Моніторинг ефективності нової системи.

Пропозиція №3: Вдосконалення системи управління ризиками.

Мета проєкту: забезпечення ефективного виявлення, оцінки та контролю ризикових подій.

Необхідні ресурси: інформаційні технології для впровадження програмного забезпечення, кваліфіковані кадри для управління ризиками, фінансові ресурси для придбання програмного забезпечення.

Очікувані результати: підвищення фінансової стабільності банку, зниження ризиків у банківській діяльності, підвищення довіри клієнтів.

План заходів:

1. Аналіз поточної системи управління ризиками.
2. Розробка плану вдосконалення.
3. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення.

4. Навчання персоналу.

5. Моніторинг та корекція системи управління ризиками.

Детальний розрахунок витрат на реалізацію проекту розвитку організаційної культури банку за рахунок вдосконалення наявної системи стимулювання персоналу та проведення тренінгів й корпоративного навчання у АТ «Ідея Банк» представлений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10. – Розрахунок обсягу витрат на реалізацію проекту удосконалення системи стимулювання персоналу АТ «Ідея Банк»

Стаття витрат	Опис	Кількість	Вартість за одиницю, тис. грн.	Загальна вартість, грн.
1. Аналіз потреб персоналу	Консалтинг та аналітика	1	50	50,000
2. Розробка напрямів удосконалення системи стимулювання	Створення та налаштування програми	1	100	100,000
3. Виплата премій та бонусів	Додаткові фінансові стимули	50	5	250,000
4. Тренінги для персоналу	Навчання та розвиток	100	2	200,000
5. Експертна підтримка	Залучення зовнішніх консультантів	1	100	100,000
6. Впровадження системи стимулювання	Інтеграція та налаштування	1	150	150,000
7. Моніторинг ефективності	Оцінка результатів та коригування	1	50	50,000
Загальна вартість				900,000

Джерело: складено автором на основі управлінської звітності АТ «Ідея Банк»

Проект з удосконалення системи стимулювання персоналу АТ «Ідея Банк» має на меті підвищення продуктивності, лояльності та збереження ключових кадрів, що є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності банку в сучасних умовах бізнес-середовища. Як показали розрахунки, загальний обсяг витрат на реалізацію цього проекту складає 900,000 грн., що охоплює різноманітні статті витрат, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Аналіз потреб персоналу: витрати на проведення аналізу потреб персоналу складають 50,000 грн. Цей етап є фундаментальним, оскільки від точності і повноти

аналізу залежать успішність розробки і впровадження всієї системи мотивації. Консалтинг та аналітика дозволяють виявити ключові фактори, що впливають на мотивацію працівників, і створити ефективну програму, що враховує індивідуальні потреби та особливості колективу.

Розвиток системи стимулювання: На розробку напрямів розвитку системи стимулювання заплановано 100,000 грн. Ці витрати включають створення детальної програми, що містить різні мотиваційні заходи, методи оцінки результатів, та механізми заохочення працівників. Фахова розробка програми є запорукою її ефективності та результативності у довгостроковій перспективі.

Витрати на аналіз потреб персоналу та розробку програми мотивації є ключовим етапом проєкту. Цей етап забезпечує розуміння основних факторів, що впливають на мотивацію працівників, та дозволяє створити ефективну програму, що відповідає потребам колективу. Значна частина витрат спрямована на виплату премій та бонусів. Це важливий інструмент для стимулювання продуктивності та збереження ключових кадрів. Розмір премій та бонусів може бути залежним від досягнутих результатів, таких як обсяги укладених договорів, обсяги продажі, рівень задоволення клієнтів обслуговуванням тощо.

Інвестиції в навчання та розвиток персоналу сприяють підвищенню кваліфікації та мотивації працівників. Це дозволяє підтримувати високий рівень професійної компетентності та адаптувати персонал до змін у галузі. Ще однією статтею витрат є експертна підтримка: залучення зовнішніх консультантів допоможе забезпечити високу якість розробки та впровадження системи стимулювання. Експерти з досвідом допоможуть уникнути можливих помилок та забезпечити успішне впровадження програми.

На підсумковому етапі на впровадження та моніторинг ефективності системи стимулювання також виділені значні витрати. Цей етап дозволяє забезпечити успішне впровадження програми та вчасно виявляти й виправляти недоліки. Окрім того за підсумками реалізації даного проєкту доречно провести оцінювання корпоративної культури (на основі анкетування), щоб визначити,

наскільки запроваджені заходи сприяли змінам та розвитку за окремими напрямками.

Щодо нарахування премій та бонусів, важливо встановити чіткі та об'єктивні критерії оцінки діяльності персоналу, які будуть братися до уваги для розрахунку винагороди. Наприклад, персонал, задіяний у сфері продажу банківських продуктів, може отримувати премії за досягнення певного обсягу продажів або за досягнення цілей по залученню нових клієнтів. Менеджери по роботі з клієнтами можуть отримувати бонуси за високу якість обслуговування клієнтів, виміряну за допомогою показників задоволеності клієнтів або кількості повторних угод. Інші категорії персоналу можуть бути оцінені за результатами проєктів, ефективності роботи, участі у навчальних програмах тощо, залежно від специфіки конкретного виду діяльності.

Такий підхід дозволить врахувати різноманітність ролей та функцій в компанії та мотивувати кожного працівника до досягнення високих результатів.

Виплата премій та бонусів: фінансові стимули, такі як премії та бонуси, вимагають 250,000 грн. Виплата премій і бонусів є одним із ключових елементів системи стимулювання, що безпосередньо впливає на продуктивність працівників та їхнє бажання залишатися в компанії. Правильно розроблена система фінансових стимулів допомагає не тільки підвищити продуктивність, але й зменшити плинність кадрів.

Тренінги для персоналу: витрати на навчання та розвиток персоналу складають 200,000 грн. Інвестиції в навчання дозволяють підвищити кваліфікацію працівників, адаптувати їх до нових вимог та підвищити їхню мотивацію через можливість професійного розвитку. Проведення тренінгів сприяє створенню компетентного і мотивованого колективу, що здатен досягати високих результатів.

Експертна підтримка: залучення зовнішніх консультантів коштуватиме 100,000 грн. Експертна підтримка забезпечить високу якість розробки та впровадження системи мотивації завдяки професіоналам з досвідом у цій галузі. Зовнішні консультанти допоможуть уникнути можливих помилок та забезпечити найкращі практики впровадження.

Впровадження системи: інтеграція та налаштування системи стимулювання оцінюється у 150,000 грн. Витрати на цей етап включають технічне забезпечення, налаштування програмного забезпечення, та інтеграцію нової системи в існуючу структуру банку. Впровадження системи є критичним етапом, що вимагає ретельного планування та виконання.

Моніторинг ефективності: на оцінку результатів та коригування системи мотивації виділено 50,000 грн. Постійний моніторинг ефективності впровадженої системи дозволить вчасно виявляти та виправляти недоліки, адаптувати програму до змін у зовнішньому середовищі та потребах персоналу. Цей етап забезпечує довготривалу ефективність впровадженої системи.

В таблиці 2.11 наведено календарний графік реалізації проєкту по впровадженню ефективної системи стимулювання персоналу в АТ "Ідея Банк".

Таблиця 2.11 – Календарний план реалізації проєкту впровадження ефективної системи стимулювання персоналу АТ «Ідея Банк»

Код роботи	Робота (вид діяльності)	Тривалість, дні	Дата початку	Дата завершення	Резерв, дні
А	1. Проведення аналізу потреб персоналу				
	Залучення зовнішніх консультантів	14	01.07.2024	14.07.2024	2
	Планування аналізу, постановка цілей	14	15.07.2024	28.07.2024	2
	Проведення опитувань та інтерв'ю	28	01.08.2024	28.08.2024	4
	Збір даних	14	01.08.2024	14.09.2024	2
	Аналіз зібраних даних	14	15.09.2024	28.09.2024	2
	Підготовка звіту	14	29.09.2024	11.10.2024	2
В	2. Розробка програми стимулювання				
	Створення концепції програми	14	12.10.2024	25.10.2024	2
	Визначення ключових елементів	14	26.10.2024	09.11.2024	2
	Розробка деталей програми	28	10.11.2024	06.12.2024	4
	Погодження програми з керівництвом	14	07.12.2024	20.12.2024	2
Коригування програми	14	21.12.2024	04.01.2025	2	
С	3. Виплата премій та бонусів				

Продовження табл. 2.11

	Підготовка фінансових розрахунків	14	05.01.2025	18.01.2025	2
	Виплата премій та бонусів	210	19.01.2025	16.08.2026	10
D	4. Тренінги для персоналу				
	Планування тренінгів	14	05.12.2024	18.12.2024	2
	Проведення тренінгів	84	19.12.2024	12.03.2025	6
	Оцінка ефективності тренінгів	14	13.03.2025	26.03.2025	2
E	5. Експертна підтримка				
	Пошук та найм зовнішніх консультантів	14	01.07.2024	14.07.2024	2
	Консультаційні послуги	84	15.07.2024	07..2024	6
F	6. Впровадження системи стимулювання				
	Інтеграція та налаштування	42	01.05.2025	11.06.2025	4
	Технічне забезпечення	42	01.05.2025	11.06.2025	4
G	7. Моніторинг ефективності				
	Оцінка результатів	14	01.07.2025	14.07.2025	2
	Коригування програми	14	15.07.2025	28.07.2025	2
	Залучення зовнішніх консультантів	14	01.06.2024	14.06.2024	2

Джерело: власна розробка автора

У межах реалізації розглянутого проєкту для АТ "Ідея Банк" передбачено співпрацю з зовнішніми консультантами з метою забезпечення успішного виконання плану заходів. Нижче наведено детальний опис партнерів та їхніх послуг, як інформаційна основа для вибору зовнішнього консультанта.

1. McKinsey & Company: відома міжнародна консалтингова фірма з питань управління, яка надає послуги в різних галузях. Вони спеціалізуються на стратегії, операціях, організаційній трансформації, цифровій трансформації тощо. McKinsey відома своїм ретельним аналізом, стратегічними розуміннями та інноваційними рішеннями. McKinsey пропонує широкий спектр послуг, включаючи стратегічний консалтинг, покращення операцій, цифрову трансформацію, злиття та поглинання, а також консультування щодо сталого розвитку. Оскільки кожен проєкт унікальний, немає стандартної ціни для послуг консалтингової фірми.

Вартість послуг зазвичай варіюються від 15 000 до 30 000 доларів США за день роботи консультанта залежно від складності та обсягу проєкту [47].

2. Deloitte: міжнародна фірма, яка надає професійні послуги з питань аудиту, оподаткування, консалтингу, консультування з питань корпоративних ризиків і фінансового консультування. Вони мають широку мережу професіоналів, які обслуговують клієнтів у різних галузях промисловості по всьому світу. Компанія надає широкий спектр послуг, включаючи аудит і надання впевненості, консультації, податкові консультації, консультації щодо ризиків, фінансові консультації тощо. Вартість послуг Deloitte може коливатися приблизно від 10 000 до 25 000 доларів США на день залежно від складності та тривалості проекту [38].

PwC (PricewaterhouseCoopers): PwC є однією з найбільших професійних фірм у світі, що надає послуги з аудиту, впевненості, консалтингу, оподаткування та консультування. Вони обслуговують клієнтів у різних галузях, зосереджуючись на практичних рішеннях і практичних ідеях. PwC пропонує широкий спектр послуг, включаючи аудит і надання впевненості, консалтинг, консультування з оподаткування, страхування ризиків, цифрову трансформацію та кібербезпеку. Вартість послуг зазвичай коливається від 12 000 до 25 000 доларів США за день роботи консультанта залежно від характеру та складності проекту [55].

Такі фірми зазвичай встановлюють тарифи на основі індивідуальних угод з кожним клієнтом. Звичайно, вони можуть вимагати значних годинних ставок або фіксованих вартостей за проекти, що можуть сягати декількох сотень тисяч доларів або навіть мільйонів за складні, багатомісячні проекти.

Ці компанії мають високу репутацію та пропонують першокласні консалтингові послуги, адаптовані до конкретних потреб своїх клієнтів. Вибір між ними може залежати від таких факторів, як характер проекту, необхідний галузевий досвід, географічна присутність і бюджетні міркування.

Впровадження програми стимулювання та програми тренінгу в АТ "Ідея Банк" може позитивно позначитися на лояльності, продуктивності та задоволеності працівників. Важливо враховувати індивідуальні потреби та інтереси персоналу при розробці таких програм для досягнення максимального ефекту. Також для підсилення організаційної культури можна розглянути доповнюючі заходи, що можуть бути реалізовані в банківській установі, такі як запровадження програми

корпоративного навчання, програми розвитку кар'єри співробітників та психологічної й емоційної підтримки. Детальна характеристика цих заходів наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Характеристика доповнюючих заходів для розвитку організаційної культури АТ “Ідея Банк”

Назва	Характеристика заходу	Очікувані результати
Програма преміювання	Передбачає виплату премій працівникам за досягнення певних цілей, таких як перевищення обсягу продажів, кількості укладених угод, покращення рівня обслуговування клієнтів тощо.	Програма преміювання може стимулювати працівників до більш високої продуктивності та результативності, але потребує чітких та об'єктивних критеріїв оцінки успішності.
Програма корпоративного навчання	Забезпечує навчання працівників з різних аспектів банківської справи, клієнтського обслуговування, роботи з новими технологіями тощо.	Ця програма допомагає збільшити кваліфікацію та компетентність персоналу, що може позитивно позначитися на якості обслуговування та рівні професійної підготовки співробітників.
Програма розвитку кар'єри	Надає працівникам можливість просування по кар'єрній лінії, участь у проєктах з ключового значення, навчання новим навичкам і компетенціям, що у підсумку може позначитися на професійному зростанні.	Програма розвитку кар'єри може підвищити мотивацію співробітників та знизити ризик втрати ключових кадрів, а також сприяти підвищенню лояльності та збереженню талановитих кадрів в організації.
Програма "Employee Assistance"	Забезпечує психологічну та емоційну підтримку працівникам, консультування з питань особистого та професійного розвитку, допомогу у вирішенні конфліктів тощо.	Ця програма сприяє підвищенню добробуту працівників, зменшує відчуття стресу та підвищує їхню продуктивність і відданість компанії. Також удосконалення “м'яких навичок” щодо комунікації або вирішення конфліктів потенційно може покращити морально-психологічний клімат в колективі.

Джерело: власне дослідження автора

У таблиці 2.13 представлена матриця відповідальності за виконання проекту по впровадженню ефективної системи стимулювання персоналу в АТ "Ідея Банк".

Таблиця 2.13 – Матриця відповідальності реалізації проекту впровадження ефективної системи стимулювання персоналу АТ «Ідея Банк»

Етап	Керівництво	Консультації	ІТ-відділ	HR-відділ	Фінансовий відділ	Тренінговий відділ
Залучення зовнішніх консультантів	В3	В3				
Планування аналізу	В3					
Проведення опитувань та інтерв'ю	В3	В3				
Збір даних		В	В			
Аналіз зібраних даних		В	В			
Підготовка звіту		В	В			
Створення концепції програми		В		В		
Визначення ключових елементів		В		В		
Розробка деталей програми		В	В			
Погодження програми з керівництвом	П3					
Коригування програми	В2	В	В	В		
Підготовка фінансових розрахунків	В3				В	
Виплата премій та бонусів	В3				В	
Планування тренінгів	В3	В				В2
Проведення тренінгів						В2
Оцінка ефективності тренінгів						В2

Продовження табл. 2.13

Пошук та найм зовнішніх консультантів		В				
Консультаційні послуги		В				
Інтеграція та налаштування		В	В			
Технічне забезпечення			В			
Оцінка результатів		В				

Джерело: власна розробка автора

– В3: Це може означати "Вище керівництво". Верхній рівень управління, який приймає стратегічні рішення та забезпечує підтримку для виконання проекту.

– В: Даний відділ чи особа бере участь у виконанні певної діяльності, але без конкретного визначення рівня відповідальності.

– ПЗ: Скорочення "ПЗ" може означати "Погодження з керівництвом". Це може вказувати на необхідність отримання затвердження або згоди від верхнього керівництва щодо певних аспектів проекту.

– В2, В3: Ці умовні позначення вказують на рівень відповідальності. Наприклад, В2 може вказувати на середній рівень відповідальності, тоді як В3 може вказувати на вищий рівень відповідальності або більш складні завдання.

Проект впровадження ефективної системи стимулювання персоналу є важливим кроком для підвищення ефективності та продуктивності праці співробітників АТ "Ідея Банк". Ця система допоможе стимулювати та заохочувати працівників до досягнення поставлених цілей та збереження високого рівня мотивації інноваційного та творчого підходу до своєї роботи.

Підвищення залученості персоналу: очікується, що завдяки впровадженню нової системи стимулювання, співробітники будуть більш активно включатися в роботу, виконуватимуть завдання з більшим ентузіазмом та відданістю. Дослідження компанії Gallup показують, що залучені співробітники на 34% продуктивніші, ніж незалучені, а також на 15% рідше беруть лікарняні.

Очікується, що впровадження нової системи стимулювання може призвести до зростання залученості персоналу на 10-20%. Це може призвести до збільшення продуктивності на 3-6% та зменшення плинності кадрів на 1,5-3%.

Дослідження компанії SHRM показують, що компанії з високоефективними системами стимулювання мають на 12% вищу продуктивність праці, ніж ті, що їх не мають.

Очікується, що впровадження нової системи стимулювання в АТ "Ідея Банк" може призвести до збільшення продуктивності на 5-10%. Це може призвести до зростання доходів на 2-5% та зниження витрат на 1-2%.

2. Підвищення продуктивності: проєкт передбачає покращення управління персоналом, що в свою чергу має призвести до зростання продуктивності та ефективності операційної діяльності.

3. Зниження плинності кадрів: впровадження системи стимулювання може сприяти зменшенню плинності кадрів, оскільки задоволеність працівників своєю роботою та умовами праці може зростати.

4. Зміцнення корпоративної культури: очікується, що нова система стимулювання сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури, де працівники будуть відчувати підтримку та визнання за свою працю.

5. Залучення та збереження талановитого персоналу: покращена система стимулювання, у доповненні з програмами корпоративного навчання й підтримки добробуту працівників, може зробити компанію більш привабливою для талановитих фахівців, посилити бренд роботодавця, а також допоможе у збереженні наявних цінних кадрів.

У контексті управлінського забезпечення зазначених напрямів посилення корпоративної культури рекомендується розширити перелік функцій, які виконує відділ кадрів банку, та додати функції, які вже виконуються, наприклад виявлення елементів поточної організаційної культури банку, які потребують вдосконалення; проводити систематичне опитування банківських працівників для розуміння поточних питань, таких як їхня робота, оплата та умови праці, стан організаційної культури банку; впровадження при відборі кадрів таких новітніх методів відбору

кадрів, як «карта компетенцій»; формування системи постійного моніторингу за станом організаційної культури банку; участь у впровадженні системи партисипативного управління банком; впровадження системи безперервної роботи з кадровим персоналом банку тощо. Одним із резервів підвищення організаційної культури банку може бути розробка «Кодексу корпоративної поведінки», зі змістом якого повинен бути ознайомлений кожен працівник при наймі в компанію.

Впровадження зазначених заходів в АТ "Ідея Банк" має значний потенціал для позитивного впливу на ключові аспекти діяльності компанії. Основні очікування від проєкту включають підвищення залученості персоналу, збільшення продуктивності, зниження плинності кадрів, створення позитивної корпоративної культури, а також залучення та збереження талановитих співробітників.

Очікується, що завдяки реалізованим заходам співробітники будуть більш активно включатися в роботу, виконуватимуть завдання з більшим ентузіазмом та відданістю. Удосконалення зазначених аспектів матиме вплив на процес управління персоналом й повинно призвести до зростання продуктивності та ефективності роботи. Задоволеність працівників своєю роботою та умовами праці сприятиме зменшенню плинності кадрів, що знизить витрати на рекрутинг та навчання нових співробітників.

Отже, формування позитивної корпоративної культури, де працівники відчують підтримку та визнання за свою працю, сприятиме кращій взаємодії та командній роботі. Покращена система стимулювання зробить компанію більш привабливою для талановитих фахівців, а також допоможе у збереженні існуючих цінних кадрів. Загалом, впровадження зазначених заходів в АТ "Ідея Банк" не лише покращить внутрішню атмосферу та залученість співробітників, але й забезпечить значний економічний ефект. Це сприятиме збільшенню прибутку компанії, що, у свою чергу, посилить її конкурентоспроможність на ринку та забезпечить стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Організаційна культура підприємства може бути визначена як сукупність спільних норм, цінностей, переконань та моделей поведінки, які притаманні певній організації та які формуються у результаті його життєдіяльності та розвитку. Вона відображає систему цінностей, які приймаються більшістю працівників і піддається впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Керівництво підприємства також має важливу роль у формуванні та зміні організаційної культури шляхом передачі спільних культурних стереотипів поведінки. Організаційна культура є ключовим елементом бізнес-культури, який визначає індивідуальність компанії серед інших. Вибір типу організаційної культури впливає на стратегічне планування в сучасних умовах і в майбутньому, а також визначає подальшу стратегію розвитку та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

2. Сутність організаційної культури підприємства полягає в установленні системи цінностей, норм і практик, які визначають способи дії та взаємодії працівників. Цілі, місія, внутрішні комунікації, стиль управління та способи взаємодії є важливими елементами організаційної культури. Формування та розвиток культури підприємства залежать від лідерства, структури, конкурентоспроможності на ринку, а також від культурних і соціальних тенденцій. Розуміння цих аспектів допомагає керівництву свідомо впливати на культуру, що сприяє позитивному організаційному клімату та досягненню стратегічних цілей. Постійний аналіз та вдосконалення організаційної культури є ключовими для успішного управління підприємством у сучасному бізнес-середовищі.

3. Для оцінки організаційної культури підприємства використовуються різні методики, такі як методика «Клінічного дослідження» Шейна, «Organizational Culture Profile» О'Рейллі, «Опитування організаційної культури» Гласера і Заману та інші. Ці методи розглядають культурні аспекти з урахуванням індивідуальних, внутрішніх та зовнішніх факторів, що дозволяє отримати глибоке розуміння

культурного середовища підприємства та виявити його переваги та недоліки. Використання таких методик сприяє покращенню ефективності, управлінню змінами та досягненню стратегічних цілей шляхом аналізу та адаптації організаційної культури.

4. Важливою є підтримка організаційної культури з боку вищого керівництва та власників підприємства, що включає встановлення вимог до співробітників. Проте у майбутньому успішність культури буде залежати від кожного працівника, його відношення до власної роботи, робочого середовища та компанії в цілому, а також від взаємодії з колегами. Ефективне функціонування організаційної культури можливе лише в разі, коли всі аспекти структури компанії розуміються та дотримуються всіма її учасниками.

5. Ідея Банк працює на ринку України з 1989 року. У червні 2007 року було затверджено нову назву Банку – ВАТ «Плюс Банк», а у жовтні 2011 – перейменовано в ПАТ «Ідея Банк». В жовтні 2018 року змінили назву на АТ «Ідея Банк». Єдиним акціонером банку є фінансова група Cetin Holding S.A., акції якої торгуються на Варшавській фондовій біржі. У 2022 році цей показник зріс на 0,06%, а в 2023 році – на 0,15%, що означає, що власний капітал значною мірою використовується для фінансування поточної діяльності підприємству. Коефіцієнт фінансування показує, якою мірою активи банку формуються за рахунок власного капіталу, і наскільки підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування. Цей коефіцієнт демонструє стійку тенденцію до зростання, що є позитивним і свідчить про відсутність значної залежності АТ «Ідея Банк» від зовнішніх джерел фінансування. Нормативне значення цього коефіцієнта має бути більше 0,1. З отриманих даних видно, що цей коефіцієнт за аналізований період більше 0,1. Це свідчить про те, що у 2021 році 45% загальної вартості оборотних активів АТ «Ідея Банк» забезпечено за рахунок власних коштів, у 2022 році – 72%, а у 2023 році – 38%. Маневреність власних оборотних коштів характеризує частину власних оборотних коштів, що знаходиться у грошовій формі, яка має абсолютну ліквідність.

6. За результатами дослідження організаційної культури у банку АТ «Ідея Банк» має середній рівень, переважно через середній рівень культури серед рядових співробітників. Це підкреслює потребу вдосконалення організаційної культури в цьому банку. Керівництву АТ «Ідея Банк» слід звернути увагу на соціально-психологічний клімат в колективі, оскільки це є одним з ключових аспектів організаційної культури.

7. Запропоновані рекомендації щодо розвитку управління організаційною культурою у АТ «Ідея Банк» дозволять суттєво підвищити ефективність діяльності цього банку. Рекомендується розширити перелік функцій, які виконує відділ кадрів банку, та додати функції, які вже виконуються, наприклад виявлення елементів поточної організаційної культури банку, які потребують вдосконалення; проводити систематичне опитування банківських працівників для розуміння поточних питань, таких як їхня робота, оплата та умови праці, стан організаційної культури банку; впровадження при відборі кадрів таких новітніх методів відбору кадрів, як «карта компетенцій»; формування системи постійного моніторингу за станом організаційної культури банку; участь у впровадженні системи партисипативного управління банком; впровадження системи безперервної роботи з кадровим персоналом банку тощо. Одним із резервів підвищення організаційної культури банку є розробка «Кодексу корпоративної поведінки», який повинен бути вручений кожному співробітнику при вступі в компанію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.04. Харків, 2018. 267 с.
2. Білорус Т.В. Організаційна культура. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
3. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 75 с.
4. Гассаб О.В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 4. С.214-219.
5. Гевко В.Л. Формування компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур: мейнстрім та альтернативи розвитку. Економічні науки. 2020. № 1. С. 203-206.
6. Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С. Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. № 4 (18). С.22-30.
7. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. № 2 (16). С. 25-33.
8. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. Економічний простір. 2020. № (164). С. 86-90.
9. Касич А., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № (22). URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125/120> (дата звернення: 04.03.2023).

10. Кубарева І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. Фармацевтичний часопис. 2017. № 4. С. 75–81.

11. Марчук А.А. Особливості формування та розвитку організації банківської установи. Науковий простір: аналіз, сучасний стан, тренди та перспективи. Матеріали V Всеукраїнська студентська наукова конференція. Київ, 17 травня 2024 р. С. 114-115.

12. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. Бізнес Інформ. 2020. №2. С. 473–479.

13. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № (13). С. 99-107.

14. Мяо Ц. Особливості організаційної культури мультинаціональної організації. Економіка та суспільство. 2022. № (39). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782> (дата звернення: 04.03.2024).

15. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. Бізнес Інформ. 2021. №6. С. 245–250.

16. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Modern Economics. 2020. № 24(2020). С. 113-118.

17. Миронов О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. Економіка та суспільство. 2023. № (52). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2525/2444> (дата звернення: 08.04.2024).

18. Михайличенко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 3

(70). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03 (дата звернення: 15.04.2024).

19. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Київ : Знання, 2008. 319 с.

20. Нетреба І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1365/1318> (дата звернення: 04.05.2024).

21. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

22. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1 (65). С.164-175.

23. Ринкевич Н. С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7743> (дата звернення: 15.04.2024).

24. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). С. 123-136.

25. Сенік Ю. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № (4). С. 232–239.

26. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. Вимірювальна техніка та метрологія. 2017. №78. С. 118-123.

27. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 07.05.2024).

28. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48-2. С. 112-118.

29. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.С. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Фаховий електронний науково-практичний

журнал «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління». 2023. № 7.

URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40923/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf> (дата звернення: 08.0.2024).

30. Храпкіна В.В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 2 (224). С.27-34.

31. Чернух Д.В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. Економічний вісник Донбас. 2023. № 2 (72). С.79-91.

32. Armstrong M. The Practice of Human Resource Management. Kogan Page Ltd. 2014. 880 p.

33. Barley S. R., Kunda G. Bringing work back in. Organization Science. 2001. № 12. С. 76–95.

34. Blake R. R, Mouton J. S. Concern for People and Production. The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers. 2017. P. 157-166.

35. George J.M., Jones G.R. Organizational behavior. Basics management. Delta publishing company. 2006. 671 p.

36. Deal T. E., Kennedy A. A. Culture: a new look through old lenses. Journal of Applied Behavioral Sciences. 1983. Vol. 19. P. 498-506.

37. Denison D. R. Denison Organizational Culture Survey. URL: www.denisonconsulting.com (дата звернення: 01.02.2024).

38. Deloitte. URL: <http://surl.li/txwhd> (дата звернення: 15.02.2024).

39. Handy Ch. Understanding organizations. Penguin Books Ltd. Registered Offices: Harmondsworth. Middlesex. England. 1993. 445 p.

40. Harris, S.G. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A SchemaBased Perspective. Organization Science : a journal of the Institute of Management Sciences. 1994. Vol. 5. № 3.

41. Hofstede G. Culture's consequences: Inter national differences in work related values. CA: Sage Publications. Beverly Hills. USA. 1980.

42. Glaser S. R., Zamanou S., Hacker K. Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*. 1987. Vol. 1 P. 173-198.
43. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon, 1988. P. 356-396.
44. Chatman J., Caldwell I., O'Reilly C., Doerr B. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. Vol. 35, Is. 6. P. 785-808.
45. Cooke R.A., Lafferty J.C. *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, Michigan: Human Synergistics. 2003. 23 p.
46. Kotter J. p. , Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. N. Y. : Free Press. 1992. 214 p.
47. Kinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 10.05.2024).
48. Matsumoto D. *Culture and Psychology*. Cengage Learning. 2016. 544 p.
49. Quinn R., Rohrbaugh J. A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 1983. Vol. 29. P. 363-377.
50. O'Donovan, G. *The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme*. Dublin, Ireland : Liffey Press, 2006. 376 p.
51. Okhota V. I., Brych V. Ya. Quality indices of the services (products) of the tourist industry (methodical and empirical aspect). *Economy and the state*. 2020. Vol. 4. P. 68-73.
52. Ouchi W. G., Johnson J. Types of organizational control and their relationship to emotional well – being. *Administrative Science Quarterly*. 1978. № 23. С. 293–317.
53. Parsons T. *The structure of social action*. Free Press. 1967. 470 p.
54. Peters T. Waterman R. *In search of effective management: the experience of the best companies*. Harper Business. 2006. 400 p.

55. PwC (PricewaterhouseCoopers). URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html>
(дата звернення: 01.05.2024)
56. Robbins S., Coulter M. Management. Pearson College Div, 2004. 640 p.
57. Shane E. Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. 464 p.
58. Schein E. H. The corporate culture survival guide. San Francisco. CA: Jossey-Bass, 1999.
59. The Economic Times. Leadership styles and their impact on organizational culture. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/jobs/c-suite/leadership-styles-and-their-impact-on-organizational-culture/articleshow/104632282.cms> (дата звернення: 01.05.2024)
60. van der Post, W.Z., de Coning, T.J. and Smit, E.M. An instrument to measure organizational culture. South African Journal of Business Management, 1997. № 28. p. 147–168.
61. Weick K.E. Theorizing about organizational communication. Handbook of organization communication / F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, L.W. Porter (Eds.). Newbury Park, CA: Sage, 1987. P. 97-122.