

MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Формування та розвиток корпоративної культури організації в  
сучасному бізнес-середовищі

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Forming and Developing the Organizational Corporate Culture in Modern  
Business Environment

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0732-мо  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
Р.О. Миколаєвський.  
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, д.е.н., проф. Н.М. Гуржій  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е. н., доц. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя  
2023

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ

## НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Миколаєвського Руслана Олександровича

1. Тема роботи Формування та розвиток корпоративної культури організації в сучасному бізнес-середовищі

керівник роботи Гуржій Наталя Миколаївна

затверджені наказом ЗНУ від «10» жовтня 2023 року № 1594-с

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. Розділ 1 Теоретичні засади формування корпоративної культури організації – складається з 3 підрозділів: 1.1. Корпоративна культура як чинник ефективності існуючої системи управління організації; 1.2. Основні елементи та етапи формування корпоративної культури; 1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи банківської установи;

РОЗДІЛ 2 Аналіз корпоративної культури АТ КБ ПРИВАТБАНК – складається з 3 підрозділів: 2.1. Організаційно- економічна характеристика АТ КБ ПРИВАТБАНК; 2.2. Аналіз кадрової політики АТ КБ ПРИВАТБАНК; 2.3.

Оцінка корпоративної культури АТ КБ ПРИВАТБАНК; Розділ 3 Розробка заходів щодо удосконалення корпоративної культури АТ КБ ПРИВАТБАНК – складається з 2 підрозділів: 3.1. Обґрунтування та впровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури АТ КБ ПРИВАТБАНК; 3.2. Розрахунок бюджету заходів щодо вдосконалення корпоративної культури АТ КБ ПРИВАТБАНК.

## 5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
| 1      | Гуржій Н.М. д.е.н., професор              | 01.09.2023 р.  | 01.09.2023 р.    |
| 2      | Гуржій Н.М. д.е.н., професор              | 02.10.2023 р.  | 02.10.2023 р.    |
| 3      | Гуржій Н.М. д.е.н., професор              | 01.11.2023 р.  | 01.11.2023 р.    |

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи              | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1     | Узгодження теми, складання змісту                | вересень 2023 р.              | виконано |
| 2     | Вивчення літературних джерел                     | вересень 2023 р.              | виконано |
| 3     | Збирання матеріалу на підприємстві               | вересень 2023 р.              | виконано |
| 4     | Обробка матеріалу                                | жовтень 2023 р.               | виконано |
| 5     | Виконання розділу 1                              | жовтень 2023 р.               | виконано |
| 6     | Виконання розділу 2                              | листопаді 2023 р.             | виконано |
| 7     | Виконання розділу 3                              | листопад 2023 р.              | виконано |
| 8     | Формулювання висновків                           | листопад 2023 р.              | виконано |
| 9     | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | грудень 2023 р.               | виконано |
| 10    | Подання роботи на кафедру                        | грудень 2023 р.               | виконано |

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

Миколаєвський Р.О.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

Гуржій Н.М.

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

( підпис )

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 76 сторінок, 7 таблиць, 12 рисунків. Перелік використаних джерел нараховує 62 найменування.

Актуальність теми роботи обумовлена тим, що корпоративна культура виступає найбільш ефективним засобом розвитку організації та є однією з прогресивних складових корпоративного управління, що сприяє забезпеченню ефективного управління персоналом. Банківська сфера яка виробляє специфічний продукт у вигляді фінансових послуг є найбільш залежною від професіоналізму персоналу, рівня його клієнтоорієнтованості та вмотивованості. Банківська структура, у якій сформовано корпоративну культуру як цілісне уявлення про мету й цінності, властиві організації вигідно відрізняється від конкуруючих установ на конкурентному ринку банківських послуг, є привабливою як для персоналу, так і для клієнтів.

Об'єкт дослідження – система корпоративної культури АТ Комерційний банк ПРИВАТБАНК.

Інформаційну базу роботи становлять чинна законодавча база, наукова та спеціалізована література з теми дослідження, періодичні статті, монографії, роботи конференцій та доповіді, звітні дані АТ Комерційний банк ПРИВАТБАНК. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи корпоративної культури. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано основні елементи корпоративної культури АТ Комерційний банк ПРИВАТБАНК та запропоновано ряд заходів щодо удосконалення корпоративної культури.

БАНК, МЕНЕДЖМЕНТ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, ЕЛЕМЕНТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

## ABSTRACT

Qualification work: 76 pages, 7 tables, 12 figures. The list of used sources includes 62 names.

The relevance of the topic of the work is due to the fact that corporate culture is the most effective means of organizational development and is one of the progressive components of corporate management, which contributes to ensuring effective personnel management. The banking sector, which produces a specific product in the form of financial services, is most dependent on the professionalism of the staff, their level of client orientation and motivation. The banking structure, in which corporate culture is formed as a holistic idea of the purpose and values inherent in the organization, is advantageously different from competing institutions in the competitive market of banking services, is attractive to both staff and clients.

The object of the study is the corporate culture system of JSC Commercial Bank PRIVATBANK.

The information base of the work consists of the current legislative base, scientific and specialized literature on the topic of research, periodical articles, monographs, conference proceedings and reports, reporting data of JSC Commercial Bank PRIVATBANK. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the work, the theoretical foundations of corporate culture were considered. On the basis of the theoretical material, the main elements of the corporate culture of Commercial Bank PRIVATBANK JSC were analyzed and a number of measures to improve the corporate culture were proposed.

**BANK, MANAGEMENT, CORPORATE CULTURE, MORAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE, ELEMENTS OF CORPORATE CULTURE**

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 7  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....                             | 10 |
| 1.1. Поняття , принципи і методи формування корпоративної культури в організації .....                    | 16 |
| 1.2. Специфіка формування корпоративної культури в банківській сфері                                      | 30 |
| 1.3. Закордонний досвід використання корпоративної культури в банківських установах.....                  | 35 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ КБ ПРИВАТБАНК   | 44 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ ПРИВАТБАНК.....  | 44 |
| 2.2. Аналіз кадрової політики АТ КБ ПРИВАТБАНК .....  | 49 |
| 2.3. Оцінка корпоративної культури АТ КБ ПРИВАТБАНК.....  | 53 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТБАНКУ.....                | 57 |
| 3.1.Обґрунтування та впровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури АТ КБ ПРИВАТБАНК..... | 57 |
| 3.2. Можливі напрямки зміни корпоративної культури АТ КБ ПРИВАТБАНК.....                                  | 64 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....   | 68 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 70 |

## ВСТУП

Комунікація, інформація і знання - рушійні сили цієї системи і прогресу, які сприяють підвищенню рівня і якості життя.

Комунікація є невід'ємною частиною сучасного світу і допомагає людині не тільки впізнавати якусь аналіз.або інформацію, а й передавати її.

Потреба вивчення корпоративної культури обумовлена розвитком ринкової економіки. Фахівці у сфері комунікації давно зрозуміли, що корпоративна культура є основою життєвого потенціалу організації: вона визначає, заради чого люди стали членами однієї компанії; те, як будуються стосунки між ними; Які стійкі норми та принципи життя та діяльності організації вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і істотно визначає успіх її функціонування і виживання в довгостроковій перспективі.

Ще основоположник найбільшої автомобільної корпорації Генрі Форд за руку вітався зі своїми робітниками і вітав їх з сімейними торжествами. Таким чином, на заводах Форду створювалася загальна сприятлива атмосфера серед персоналу всіх рівнів. В останні роки корпоративну культуру стали визнавати в роботах по бізнес-аналіз. адмініструванню одним з основних показників, необхідним для правильного розуміння управління компанією.

Спортивна культура - це не тільки імідж компанії, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-аналіз. цілей і, отже, підвищення конкурентоспроможності. Аналіз і розвиток позитивних тенденцій в динаміці корпоративної культури дозволяють підвищити конкурентоспроможність будь-якого економічного об'єкта, в тому числі і нестабільності, і в порівнянні з іншими факторами, в тому числі і корпорації, в порівнянні з іншими факторами, в тому числі і корпорації, в порівнянні з іншими факторами, в тому числі і корпорації, в порівнянні з іншими факторами, у тому числі і корпорації, в порівнянні з іншими факторами, в тому

числі і корпорації, в порівнянні з іншими факторами, в тому числі і корпорації, в порівнянні з іншими факторами, в тому числі і корпорації, в залежності від постійних умов, в тому числі і корпорації, в тому числі і корпорації, в порівнянні з іншими факторами, в тому числі і корпорації, в порівнянні з іншими факторами, в тому числі і корпорації, в тому числі і корпорації, в тому числі і корпорації, в тому числі і корпорації, в тому числі і корпорації, в тому числі і корпорації, в тому числі і корпорації, в тому числі і корпорації, в порівнянні з 2010 року. й середовища, а вдосконалення корпоративної культури, перетворення її на потужне спонукаюче і об'єднувальне почало може стати одним із важелів підвищення ефективності функціонування корпорацій.

Об'єкт дослідження роботи - формування корпоративної культури.

Предмет дослідження – формування корпоративної культури банківської сфері.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що корпоративна культура є найбільш ефективним інструментом, що забезпечує розвиток організації та є одним з найсучасніших елементів корпоративного управління, який сприяє результативній кадровій політиці. Банки створюють специфічний продукт - фінансові послуги, якість яких напряму залежить від професійного рівня співробітників, їх клієнтоорієнтованості та вмотивованості. Банк, що має сформовану корпоративну культуру з цілісним баченням мети й цінностей, відрізняється від інших банків на ринку банківських послуг, оскільки на їх тлі залишається більш привабливим для персоналу і клієнтів.

Вибір теми кваліфікаційної роботи обумовлений кількома обставинами:

– грамотна розробка та реалізація корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства;

– сучасні ринкові відносини диктують підприємствам необхідність розробки та впровадження системи цінностей, яка називається корпоративною культурою;



– Корпоративна культура дозволяє організації сформувати власний, неповторний вигляд в очах клієнтів і партнерів, що є досить важливим фактором конкурентоспроможності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи - визначити особливості та способи формування корпоративної культури в банківській сфері .

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- 1) визначити значення корпоративної культури в діяльності установ банку;
- 2) дослідити роль корпоративної культури за кордоном та в Україні;
- 3) дослідити корпоративну культуру ПРИВАТБАНК;
- 4) виявити основні методи та способи формування корпоративної культури.

Методи дослідження: порівняльний аналіз, моделювання, класифікація, інтерв'ювання.

Інформаційними джерелами стали публікації з корпоративної культури, дані фінансової звітності ПРИВАТБАНК. інтерв'ю з представниками банку, статті опубліковані у друкованих та електронних ЗМІ, а також на галузевих порталах в мережі Інтернет.

Результати дослідження були апробовані на Результати дослідження були апробовані на V Міжнародній студентській науковій конференції «Діджиталізація науки як виклик сьогодення», яка відбулася в місті Суми 8 грудня 2023 року.

Кваліфікаційна робота магістра включає вступ, три розділи, висновки, додатки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок, у тому числі 7 таблиць, 12 рисунків та список використаних джерел, який налічує 62 позицій.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів., висновків та рекомендацій.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Поняття , принципи і методи формування корпоративної культури в організації

Згадки про о корпоративну культуру практично були відсутні в науковій літературі до 1970 року.

Бібліотечні теорії організаційної культури, на думку багатьох дослідників, заклав антрополог Кліфорд Гертц у своїй роботі « The Interpretation 6 с.123] . У « класичному » розумінні корпоративна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку компанії через стимулювання інновацій та управління змінами. Групова культура існує в будь-якій компанії з моменту появи організації і до самого кінця - поза залежністю від того, створюється спеціальна служба для роботи з нею чи ні.

Грамотне управління корпоративною культурою надає позитивний вплив на бізнес компанії.

В науковій літературі поширена думка, що корпоративна культура не тільки об'єднує організацію, але й має реальне матеріальне вираження, а керівництво може її ідентифікувати та управляти нею для досягнення найкращих результатів у виробничій діяльності. Так, Т. Петерс і Р. Ватерман, Т. Діл і А. Кеннеді вважають високу продуктивність компанії лише результатом повного визнання та засвоєння співробітниками всіх корпоративних цінностей. Також існує ідея, що культура є колективною совістю організації і тому може бути схильна до маніпуляції зі сторони співробітників [30].

Дане положення підкріплюється роботою М. Шнейдера (1979 р.), присвяченої організаційному клімату, роботами К.Арджириса і Д.Шона

(1978г.) про органіто8. р) про сенс корпоративної історії і, нарешті, роботою Еге Шейна (1987 р.) про основні поняття корпоративної культури [56, с.215].

У 1980-х. інтерес до корпоративної культури вік ще істотніший. На думку деяких авторів, (наприклад, Е. Шейна) вона набула статус нового напряму досліджень у рамках теорії організації. На відміну від дослідників теорії організації, що акцентували свою увагу на владі і правилах, а також вважали, що раціональна поведінка є основою для прийняття рішення, прихильники культурологічної індивідуальності і підходу за прийняті рішення переклали на переконання та подання. Великі надії поклалися на корпоративну культуру ще й тому, що її уважне вивчення допоможе згодом пояснити різницю в ефективності діяльності різних організацій.

Зростаючий інтерес до вивчення корпоративної культури обумовлений науковим висновком про те, що корпоративна культура будь-якої організації безпосередньо впливає на всі виробничі показники даних. Цей висновок обумовлений наступними обставинами.

Во-анализ.первых, відбулася якісна трансформація структури і характеру організацій. Внаслідок процесів деструктуризації і децентралізації зменшилася необхідність контролювати дії співробітників, а значущість корпоративної культури, навпаки, значно зросла. Тепер саме на неї покладається обов'язок і відповідальність скріплювати організацію в єдине ціле. Тому організації, в яких є потужна корпоративна культура, не потребують жорсткого адміністративного контролю і ієрархічної бюрократії, адже завдяки розвиненим і добре сучасним сучасним. ні прийняти вірне рішення, що відповідає цінностям і філософії корпорації.

По-друге, як показують дослідження, політика всіх великих і успішних корпорацій, неодмінно базується на уявленні про корпоративну культуру як секрет успіху. Так, дослідники Коллінз і Порас в книзі «Built t Last», порівнюючи розвиток і функціонування успішних компаній з їх менш щасливими конкурентами, прийшли до висновку, що всі успішні компанії сприяють, а також безсумнівно дотримувалися проголошені принципи, а від

новоприбулих членів суворо потрібно було вписатися, перш за все всього, в ідеологічні рамки організаційної діяльності [30].

Окрім цього, автори відзначили таку якість цих організацій, як здатність легше адаптуватися до змін.

По-третє, зв'язок між корпоративною культурою компанії і її виробничою успішністю знайшла своє вираження в кількісних, емпіричних показниках, зокрема, в дослідженні Дж.Т. Товариства встановили, що в центрі уваги успішних організацій завжди стояли люди - акціонери, покупці, самі співробітники. Наприклад, у компаніях Wall-Mart, PepsiCo і Hewlett Packard менеджери в першу чергу враховували інтереси клієнтів, акціонерів і службовців. І навпроти, співробітники малоуспішних компаній відрізнялися самовпевненістю і самовпевненістю, мало зважали на думку клієнтів або акціонерів, а до всякого роду змін всередині організації.

Після порівняння 12 компаній з розвинутою корпоративною культурою і 20 компаній зі слабкою перша група перевищує другу за всіма ключовими показниками[18 ].

У науковій літературі немає загальноприйнятої формулювання поняття «Корпоративна культура». Так, існує три основні підходи до розуміння корпоративної культури, розглянуті в роботі Л. Смірсіча в 1983 р. [36], які ми і розглянемо далі.

У рамках першого підходу корпоративна культура постає у вигляді досить широкої категорії. Під культурою розуміється маса норм, цінностей і установок, які формуються у людини під впливом суспільства, суспільної діяльності та різноманітних соціальних взаємодій. Організація ж виступає лише в якості контексту, в рамках якого реалізуються всі змінні національних культур.

Отже, саме уявлення співробітників впливають на організацію, а не навпаки.

Другий підхід заснований на думках таких дослідників, як М. Лоуїс, С. Сіел, Дж. Мартін, М. Пауерс, Т. Діл і А. Кеннеді і говорить, що організації самі

є творцями культури. Адепти цього напряму акцентують свою увагу на ритуалах, легендах і церемоніях, які з'являються в середовищі, створеній керівництвом компанії за допомогою встановлених правил, структури, норм [2].

I, нарешті, третій підхід прирівнює корпоративну культуру до організації, тобто подібна культура є першорядною суттю будь-якої організації. У рамках цього підходу, культуру і організацію не можна розглядати окремо один від одного.

Головна функція і важлива заслуга корпоративної культури полягає в тому, що вона згуртовує разом і чітко організує співробітників, а також забезпечує певну узгодженість їх дій. Завдяки їй співробітникам легше орієнтуватися, приймати рішення і вибудовувати свою поведінку. Однак корпоративна культура повинна бути гнучкою і вміти пристосовуватися і змінюватися в залежності від умов навколишнього середовища.

Таким чином, корпоративну культуру можна уявити, як комплекс поділяються всіма поведінкових норм, артефактів, цінностей, уявлень і понять, які дозволяють подолати перешкоди внутрішнього і зовнішнього характеру по шляху до успіху і процвітання. Ця система матеріальних та духовних цінностей, які взаємодіють між собою притаманні компанії, відображають її індивідуальність та сприяння себе та інших в цьому середовищі, проявляється в поведінці.

На думку деяких учених корпоративна культура постає «як цінностей, традицій і норм, які поділяються всіма членами трудового колективу і є базою формування у співробітників почуття» [57].

Едгар Шейн, багато років вивчав основні процеси в галузі корпоративної культури, розглядає її з точки зору динамики, адаптації та інтеграції організації і дає наступне визначення: «Повноважних - сучасних - основних - сучасних, засвоєних або розроблених певною групою по мірі того, як вона вчиться дозволяти проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися

цінними, а тому передаватися новим членам в якості правильного способу сприйняття, мислення [46] .

Деякі під корпоративною культурою розглядають систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даної корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе і інших в соціальній дії, що вводиться, і речовин сприйнятті себе та навколишнього середовища [42] .

Корпоративна культура це комплекс припущень, що безумовно приймаються всіма членами організації і задають правила поведінки, що приймаються більшою частиною.

Спортивна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки.

Корпоративна культура являє собою інтегральну характеристику організації, її цінностей, норм поведінки, способів оцінки діяльності, дані в мові певної термінології [7] .

Отже, корпоративна культура це система цінностей компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів, що визначають єдність філософії, підходу і підходу і підходу і підходу і підходу. що дозволяють організації розвиватися.

Загальний зміст сказаного ідентичний у всіх визначеннях - корпоративна культура представляє велику область явищ матеріального і духовного життя колективу: домінуючі в ньому прийнятті моральні мислення. ритуали, традиції, які формуються з моменту освіти організації та поділяються більшістю співробітників.

Незважаючи на те, що корпоративна культура представляє досить складну і багатофункціональну систему, набір її основних функцій залишається постійним:

1. Пізнавальна. У рамках роботи в організації співробітники можуть реалізувати своє прагнення до пізнання нового і задовольнити свою допитливість.

2. Ціннісно-аналіз. Спортивна культура покликана формувати у людей вірне розуміння цінностей, які пропонує навколишній світ. Громадська організація бере на себе роль своєрідного фільтра, який може як прискорювати, так і уповільнювати процес засвоєння цінностей.

3. Мумунікаційна. Ця функція покликана задовольнити потребу в актуальній інформації. Ефективна комунікація здійснюється завдяки засвоєним цінностям, нормам ділової поведінки та етикету, етиці корпоративного спілкування. Така комунікація забезпечує взаєморозуміння, взаємодію співробітників.

4. Нормативно-аналіз.регулююча. Дана функція має інтеграційну спрямованість і покликана забезпечити ідентифікацію співробітників з організацією, регулювати їх поведінку і спрямовувати його в русло передбачуваності та керованості.

5. Мотивуюча. Щоб мотивувати співробітників до трудових звершень і високої продуктивності, організація повинна представляти собою якийсь ідеал з добрим дружнім ставленням, наявністю соціального і матеріального заохочення, демократичним стилем керівництва. Все це, як невід'ємні елементи корпоративної культури буде мати великий вплив на співробітників, які самі виступають частинами цієї злагодженої системи.

6. Інноваційна. Завдяки цій функції організація здатна зайняти достовірне місце на ринку навіть в умовах жорсткої конкуренції. В основі лежать орієнтація на запити клієнтів, а також готовність до впровадження інновацій і ризику. В результаті успішного досягнення цих цілей, корпорація створює свій позитивний імідж і завойовує високий авторитет у конкурентів, клієнтів і постачальників.

7. Стабілізаційна. В даному випадку важливе забезпечення соціальної стабільності всередині організації, досягнення компромісу у вирішенні будь-

яких суперечливих питань, шляхом впливу найважливіших елементів корпоративної культури і зростання згуртованості колективу.

Отримавши індивідуальний і особистий досвід, співробітники формують, зберігають і змінюють свої смислові системи, в яких відбиті їх відношення до різних явищ – місії організації, планування, мотиваційної політики, продуктивності, якості праці і так далі.

Такі системи кардинал неочевидні і рідко повністю співпадають з декларованими цілями, однак дуже часто вони детермінують поведінку більшою мірою, ніж формальні вимоги та правила. Існує маса підходів до визначення атрибутів, які характеризують і ідентифікують культуру організацій як на макро-аналіз., так і на мікрорівнях.

Згідно С. Роббінсону, виділяють 10 основних критеріїв корпоративної культури:

- Особиста ініціатива, тобто ступінь незалежності і відповідальності, якою організація наділяє свого співробітника;
- Ступінь готовності співробітника піти на ризик;
- Спрямованість дій, тобто наявність чітко встановлених організацією цілей і очікуваних результатів за їх досягнення;
- Узгодженість дій, тобто ступінь взаємодії співробітників всередині організації;
- управлінська підтримка, тобто наявність допомоги і підтримки співробітникам з боку управлінських служб;
- Контроль, тобто наявність правил і інструкцій для координування дій співробітників;
- Ідентичність, тобто ототожнення співробітників з організацією;
- Система винагород, тобто наявність системи та практики заохочення співробітників;
- Конфліктність, тобто можливість співробітника піти на конфлікт з організацією;



- Моделі взаємодії, тобто наявність всередині організації формальної ієрархії і ступеня підпорядкованості [18].

Спортивна культура - ключовий фактор у виконанні компанією своєї місії [19]. Чим довше існує компанія, тим більший досвід у сфері вирішення різноманітних проблем вона має. В результаті значення корпоративної культури з часом також зростає, оскільки в ній відбиті минулі рішення керівництва, що призводили компанію до успіху.

Окрім того, корпоративна культура може, як служити на благо організації, так і перешкоджати її розвитку. У першому випадку буде створена сприятлива обстановка, в якій відбувається підвищення ефективності виробництва і успішно впроваджується щось нове. Другий випадок характеризується утворенням бар'єрів, які є причиною опору всьому новому, відсутності контактів і, як наслідок, перешкоджають виробленню корпоративної стратегії. Важливість і унікальність корпоративної культури включені в її задачі - забезпечити організації її бажане майбутнє. Саме тому корпоративна культура - головне достоїнство системи внутрішніх цінностей компанії.

У сучасному світі відбулася разюча зміна в відношенні не тільки до бізнесу, а й до співробітників компаній. Представники нової бізнес-аналізи еліти відтепер на перше місце ставлять людську індивідуальність, оскільки саме в ній бачать ключ до успіху. Ось як Білл Гейтс характеризує тип управлінської культури в своїй організації: « Наша корпоративна культура покликана створювати сприятливу атмосферу для творчості і для повної реалізації потенції. При тому, що Microsoft - величезна компанія, активно використовує величезні ресурси, вона зберігає структуру невеликих динамічних груп, де кожен відчуває, що від нього багато. Ідеї генеруються конкретними людьми, і Microsoft робить все, щоб дати цим творчим людям можливість довести справу до реального результату [ 9].

Існує безліч класифікацій корпоративних культур. Як правило, дослідники зосереджують свою увагу на якому-аналізі. Конкретному аспекті -

звідси різновид підходів. Американський дослідник Чарльз Хенді в 1981 році, повідомивши ранні роботи з цього питання, запропонував одну з найбільш популярних класифікацій, що враховує вплив влади, ролі, завдань і особистості. Ця класифікація розглянута - на рис. 1.1.

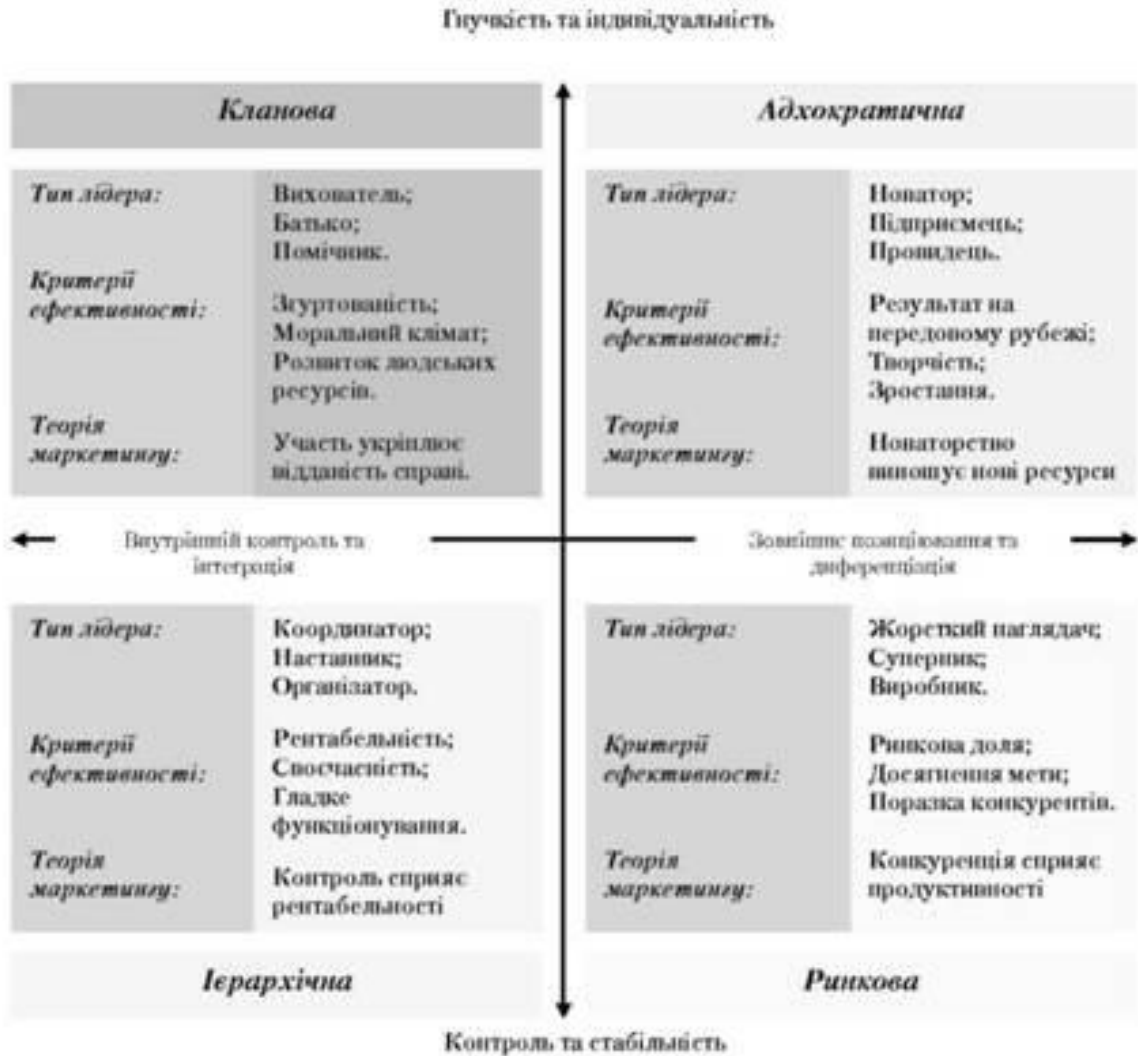


Рисунок 1.1. - Типологія організаційних культур по моделі Чарльза Хенді [24, с. 65].

« Культура влади» – особливу роль грає лідер, його особисті якості та здібності. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться в розпорядженні того чи іншого керівника.

Організації з такого роду культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по сходах ієрархічних

сходів досить часто здійснюються за критеріями особистої відданості. Приклад культур влади часто можна виявити в маленьких підприємницьких організаціях, в компаніях, що займаються власністю, торгівлею, фінансами.

Таку структуру краще всього представити у вигляді павутиння. Суспільство залежить від центрального джерела влади, влада виходить з центру, а поширюється у вигляді центральних хвиль. Контроль здійснюється централізовано через відібраних для цієї мети осіб, з урахуванням деяких правил і прийомів, і невеликої частки бюрократизму. Проблеми вирішуються, здебільшого, на основі балансу впливів, а не на процедурній або частково логічній основі. Організації з таким типом культури можуть реагувати на події, але сильно залежать від прийняття рішень людьми з центру. Сила ресурсів є основною владою у цій культурі, з деякими елементами персональної влади у центрі. Розмір - це проблема для культур влади: важко поєднувати надто багато видів діяльності і при цьому зберегти контроль. Такі організації процвітають у створенні організацій з більшим ступенем незалежності, зберігаючи при цьому контроль над фінансами.

Щоб добре вживатися з культурою влади, службовець повинен бути спрямований на владу (силу), цікавитися політикою, не боятися ризикувати в небезпеках. Громадян повинен бути впевнений у собі, а не в інших членах команди, орієнтований на результат, бути достатньо « товстошкірим », щоб витримати жорстку конкуренцію.

«Культура ролі» характеризується строгим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність.

Суспільним джерелом влади є не особисті якості, а становище, що займається в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільному навколишньому середовищі. Втіленням рольової культури є класична, строго розпланована організація, яку можна представити у вигляді храму. Ступінь формалізації та стандартизації велика; діяльність

функціональних областей та їх взаємодія регулюються за певними правилами і процедурами, що визначають поділ роботи і влади, способи зв'язку та дозвіл конфліктів між функціональними дільницями.

У культурі ролі основним джерелом сили є сила становища.

Для виконання ролі вибираються окремі особи, до сили особи відносяться з недотриманням, а сила фахівця цінується тільки в належному їй місці. Вплив регулюється правилами та процедурами. Ефективність цієї культури залежить від раціонального розподілу роботи та відповідальності, а не від окремих осіб. Цей тип організації, швидше за все, буде успішно діяти в стабільній озброєнні, зі стабільним ринком, що передбачається і контролюється, і де «життя» продукту тривала. І навпаки, рольова культура погано адаптується до змін, погано «усвідомлює» необхідність змін і повільно на них реагує.

Загальному службовцю культура ролі дає захищеність і можливість стати компетентним фахівцем; виконання в певних межах заохочується за відповідною шкалою оплати і, можливо, просуванням по службі всередині функціональної області. Але ця культура є руйнівною для честолюбних осіб, орієнтованих на владу що прагнуть керувати своєю працею, для тих, кого більше цікавить результат, ніж методи. Такі особи будуть задоволені, лише знаходячись у групі старших менеджерів.

«Культура задачі» спрямована, в першу чергу, на вирішення задач і реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і оперативним груповим ефектом.

Найбільш значними владними повноваженнями в таких організаціях мають ті, хто в даний момент є експертом у провідній області діяльності, і що володіє максимальною кількістю інформації. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності організації. Її структуру краще всього представити у вигляді сітки, де деякі нитки товщі і сильніші за інших, причому влада і вплив розташовані в місцях

перетину цієї сітки, у вузлах. Суспільна увага в цій культурі приділяється швидкому завершенню роботи. Загальноорганізація з такою культурою намагається поєднати відповідні ресурси і підходящих співробітників нанеобхідному рівні і дати їм можливість добре завершити роботу. Культура завдання залежить від здатності колективу підвищити ефективність роботи і об'єднати особисті цілі співробітника з цілями організації. Це культура команди, де результат команди важливіший за індивідуальні цілі, положення і стильові відмінності. Вплив базується більше на силі експерта, фахівця, а не на силі або становищі особи. Вплив тут поширюється ширше, ніж у інших типах корпоративних культур.

Культура завдання добре адаптується. Групи, проектні бригади або спеціальні комісії створюються для певних цілей і можуть бути переформовані, розпущені або залишені. Організація може швидко реагувати, т. до. Кожна група в ідеалі містить усі необхідні елементи, що дозволяють приймати рішення. Культура завдання краще всього підходить там, де життя продукту коротке, і де важлива швидкість реакції.

Цим перевагам протистоять труднощі управління великою рухомою організацією, труднощі, пов'язані зі створенням раціональної структури, труднощі досягнення професіоналізму. Управління у цих організаціях є скрутним. Загальноосновний контроль залишається за вищим керівництвом, яке розподіляє проекти, людей і ресурси, і зберігає незначний щоденний контроль над роботою без порушень норм. Це добре працює в сприятливих умовах і коли ресурси доступні всім, хто їх потребує. Проте якщо вони менш доступні, вище керівництво починає відчувати необхідність контролювати роботу і результати, а керівники групи можуть почати конкуренцію за ці ресурси, використовуючи політику. Мораль групи падає, робота приносить менше задоволення, і співробітники починають діяти у своїх особистих інтересах. Таким чином, у культури завдання є тенденція перейти до рольової культури або культури влади, коли обмежені ресурси або підприємство функціонує погано.

Менеджер у такій культурі повинен бути гнучким, маючи справу з нестійкою і, можливо, короткочасною роботою.

« Культура особистості» – організація з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось-аналіз.то завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі та здібності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер. У цій культурі особистість знаходиться в центрі; якщо є деяка структура і організація, вона існує тільки для обслуговування і допомоги особам в цій організації, для сприяння виконанню своїх інтересів без будь-якої мети. Цю культуру краще всього уявити, як бджолиний рій або «зіркову галактику» . Безперечно, небагато організацій можуть існувати з таким видом культури, так як організації схильні мати деякі корпоративні цілі, що піднімаються над особистими цілями учасників організації. Організація підпорядковується особистості і зобов'язана своїм існуванням цієї особи. Особистість може покинути цю організацію, але в організації рідко є сила « виселити » особистість.

Дослідники Т. Діл і А. Кеннеді, розглядаючи корпоративну культуру, виділяють дві основні ознаки: властиву діяльності організації ступінь ризику і швидкість зворотного зв'язку або оцінки прийнятих рішень. Типологія за моделлю Діла- Кеннеді представлена на рис.1.2.

|                          |                         |                                   |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Високий ступінь ризику   | Ставка на свою компанію | Крутих хлопців                    |
| Допустимий рівень ризику | Культура процесу        | Добре порацював<br>добре відпочив |
| Низький рівень ризику    |                         |                                   |

Рисунок 1.2. -Типологія організаційних культур по моделі Діла-Кеннеді

На підставі цих характеристик, вони виділяють такі чотири типи корпоративних культур:

–Tough guy culture ( культура « крутих хлопців» ) – співробітники такої компанії прагнуть до швидкого отримання прибутку шляхом ризикованих дій. Звичайно, компанії з подібним типом культури досягають успіху в короткі терміни, але також швидко прогоряють і доходять. В умовах швидкої оцінки діяльності можливість виробляти стратегічне планування відсутня. І таким компаніям відносяться будівельні, косметичні, рекламні фірми.

-Work hard, play hard (Хто добре попрацював, той добре відпочив ?) - Низька ступінь ризику, але високий зворотний зв'язок. Секрет успіху - активна діяльність. Гарний приклад - компанії, зайняті у сфері і продаж великих партій товарів масового виробництва.

-Bet- your- company ( « ставка на свою компанію » ) -переважає високий ступінь ризику разом з довгим очікуванням результатів. Приклад - нафтові або авіакомпанії.

-Process culture ( « Культура процесу » ) - Невеликий ризик і повільні зворотні зв'язки. Така схема властива урядовим бюрократичним організаціям, а також виробництвам з розгалуженою системою контролю та влади. Співробітники подібних підприємств займаються своєю працею досить ретельно, звертаючи увагу на найменші нюанси і деталі. Окрім того, така система добре захищена від постійного втручання.

Американський дослідник Фонс Тромпенаарс пропонує класифікацію культур, спираючись на національні культурні переваги керівників і співробітників організації. На його думку, особливо важливими є такі три аспекти: відносини між співробітниками і самою організацією; ієрархія підпорядкування; індивідуальні уявлення співробітників про організацію, її успіх і цілях, а також про своє положення в ній. Виходячи з цього, Ф. Тромпенаарс виділяє чотири типи корпоративних культур, досить відмінних один від одного. Детальна інформація зазначена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. - Типологія корпоративної культури по моделі Ф. Тромпенаарса [63]

| Тип культури                     | «Сім'я»                                  | «Ейфелева вежа»  | «Керована ракети»                                    | «Інкубатор»  |
|----------------------------------|--|--|--|--|
| Ступінь централізації управління | Висока                                   | Висока   | Низька   | Низька   |
| Ступінь формалізації управління  | Низька                                   | Висока   | Висока   | Низька   |
| Об'єкт орієнтації                | Реалізація вказівок «зверху»             | Визначення рольових функцій                            | Рішення певної завдання                              | Розвиток особистих здібностей  |
| Країни та регіони поширення      | Азія, арабські країни, Латинська Америка | Німеччина, Австрія, Угорщина, Австралія, Нова Зеландія | Корпорації США, Канади, Англії, скандинавських країн | Дрібний та середній бізнес Великобританії Канади, Данії, технополіси в США |

«Сім'я». До цього типу відносяться організації, де переважають тісні відносини між співробітниками, і в той же час спостерігається сувора ієрархічна структура (керівник - батько, підлеглі - діти).

Подібний тип культур притаманний організаціям у країнах, де індустріалізація відбулася досить пізно: Японія, Італія, Греція, Південна Корея, Сінгапур, Іспанія, оскільки в таких країнах збереглися деякі одного строя до індустріального .

Мислення, навчання, зміна. Ця культура робить акцент на отриманні інтуїтивних знань, на розвитку людей, ніж на знаннях раціональних та використанні людської сили. Дуже цінно особисте враження про людину - воно ставиться чи не вище емпіричного знання про нього. Особисті розмови і суб'єктивний погляд переважніше офіційних анкет і об'єктивних даних. У



процесі роботи важливіше не що робиться, а хто робить. Безумовно, політику компанії визначають її перші особи.

Мотивація, заохочення, вирішення конфліктів. Через тісні взаємини і особисті враження, співробітники таких організацій краще всього мотивуються вдячністю і похвалами, ніж грошима. У ситуаціях ризику і невизначеності, працівники сім'ї гуртуються, подібно до традиційної сім'ї.

Найбільш небажане положення - внутрішній конфлікт. У такому разі, всю відповідальність за його вирішення бере на себе батько-керівник. У подібних культурах відкрита критика начальства не прийнята.

«Ейфелева вежа». Для даного типу корпоративної культури характерно строгий поділ праці і контроль, що здійснюється з вершини ієрархічної вежі - широкою у підстави і звужується до вершини.

На відміну від ієрархії сім'ї, ієрархія «Ейфелевої вежі» більш строга: кожен наступний рівень покликаний контролювати і утримувати нижчі. Керівник в даному випадку може бути випадковим людиною, що добре виконує роль, а співробітники можуть зробити кар'єру завдяки високій професійній кваліфікації.

Мислення, навчання, зміна. У першу чергу, кожен співробітник прагне отримати нові навички для подальшого просування. Переважає ставлення до людей як до капіталу, фінансових ресурсів, фізичної одиниці, оскільки в основу ставиться успішне виконання організаційних функцій. Всі зміни в такому типі культури зводяться лише до зміни ролей. Якщо змінилися завдання компанії, то й професійні навички співробітників також підлягають зміні.

Подібні організації важко адаптуються до мінливих умов зовнішнього середовища, оскільки це тягне цілий ряд масштабних перетворень, і, як правило, в таких ситуаціях організація схильна до глобальної ломки.

Мотивація, заохочення, дозвіл конфліктів. У таких організаціях співробітників відрізняється гранична уважність і точність виконання, а борг і обов'язок - найважливіші елементи корпоративної культури. Конфлікти тут

вважаються порушенням усталеного порядку, відхиленням від норми, злочином проти ефективності. Для вираження критики і скарг розроблені спеціальні канали, правила та процедури.

« Керована ракета». Даний тип культури характеризується орієнтацією на виконання завдання. Суспільна мета - у досягненні поставленої мети. Суспільна відповідальність за досягнутий результат лежить на керівниках, навіть якщо ті знають або вміють менше, ніж фахівці- професіонали. Крім того, всі члени колективу займають рівне положення. Загальною рисою культури такого типу - професіонали.

«Коративна культура типу « керована ракета » часто зустрічається у Великобританії, США, Австралії та країнах північно-західно-зарубіжної Європи.

Загальні критерії - якість виконуваної роботи і ступінь залучення в загальну справу.

Мислення, навчання, зміна. Система управління « ракетною » відкрита для нових засобів, але не для цілей. У процесі навчання людина набуває вміння налагоджувати контакти з іншими людьми, успішно виконувати доручену роль, докладати зусиль для вирішення суто практичних проблем. Оцінюють працю найчастіше колеги, а не вище керівництво. Цілі також легко змінюються при умові успішного їх досягнення. Це частково є поясненням високої плинності кадрів - професіонали швидше віддані конкретному проекту, а не компанії в цілому. За багатьма параметрами, « керована ракета » протилежна типу « сім'я » .

Мотивація, заохочення, дозвіл конфліктів. Цьому типу культури властива сильна мотивація, оскільки всіх співробітників згуртовує єдина мета. Завдяки цьому також згладжуються будь-які конфлікти і невдоволення. Ця культура багато в чому спирається на принципи індивідуалізму, а тому має всі умови для одночасної операції і роботи різних фахівців. Усі члени групи розумні й виразні, однак їхня сплоченість – це лише засіб, а не мета.

«Інкубатор». Ця культура спирається на ідею вторинності організації по відношенню до особистості співробітника. У цьому випадку, організація відіграє роль своєрідного інкубатора, завдяки якому співробітники можуть займатися саморозвитком і самовираженням. Мета інкубаторного типу культури - звільнити людину від повсякденної рутини і запропонувати умови для повноцінної творчої діяльності.

Це дуже особиста і рівноправна культура, практично позбавлена ієрархічності.

Люди, чия робота протікає в рамках такої культури, займаються розвитком і критичною ідеєю, пошуком ресурсів, необхідних у створенні нового продукту. Суспільне підтвердження існування організацій з таким типом культури - фірми в Силіконовій Долині в Каліфорнії.

Крім того, сюди ж можна віднести групу лікарів з спільною практикою, юридичних партнерів, аудиторів та інших фахівців, які можуть працювати самостійно. Мислення, навчання, зміна. Суспільні принципи та ідеї даної культури - новизна, творчість і розвиток. Зміни вітаються, вони відбуваються досить спонтанно, оскільки культура орієнтована на створення нових моделей і не зосереджена на збереженні старих шаблонів.

Мотивація, заохочення, дозвіл конфліктів. Цю культуру відрізняється величезний ступінь мотивації всіх її співробітників. Всі без виключення залучені в загальну справу і прагнуть проявити себе краще за всіх.

Творчий процес настільки поглинає людей, що на збереження особистої безпеки і отримання вигоди вже не залишається уваги. Важливо одне – якщо загальна мета не буде досягнуто, то «інкубатор» просто зникне. На відміну від культурного типу «сім'ї», де лідерство визначається керівною посадою, в «інкубаторі» воно завойовується потом і кров'ю. Конфлікт ж вирішується або розпадом групи, або компромісним рішенням використовувати запропоновані зміни в якості нової альтернативи. Зрозуміло, в чистому вигляді описані типи культур практично не зустрічаються: як правило, вони змішані, але на їхньому

фоні все ж таки виділяється один, що домінує тип, який цілком чітко може бути ідентифікований.

Корпоративна культура, що складається протягом багатьох років, є найбільш стабільним цементуючим елементом організації.

Однак вона також зазнає змін внаслідок наступних причин.

По-перше, корпоративна культура еволюціонує природним шляхом під впливом змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

По-друге, культура може бути свідомо змінена керівництвом або іншою впливовою групою співробітників. Цей процес є виключно складним і трудомістким, що вимагає неабияких лідерських якостей, наполегливості, терпіння, стратегічного мислення від керуючих ним людей.

## 1.2. Специфіка формування корпоративної культури в банківській сфері

Корпоративна культура існує в будь-якій організації незалежно від розмірів і сфери діяльності. Вона включає в себе корпоративні цінності, систему відносин, що складаються в ході професійної діяльності, і поведінкові норми, що поділяються її співробітниками.

У цьому зв'язку можна стверджувати, що формування та розвиток корпоративної культури має актуальне значення для будь-якого банку, оскільки в сучасних умовах його успіхів і сприйняття фінансово-кредитної установи, відношення співробітників до споживача послуг, взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем, ступінь лояльності співробітників. Разом з тим корпоративна культура банків вимагає певної систематизації, стандартизації, проведення комплексу заходів, що сприяють якісно новому підходу до впровадження корпоративних стандартів на практиці.

На жаль, в сучасній практиці далеко не всі банки слідують принципу клієнторієнтованості, який декларується всюди, тому що вони не включили в свою стратегію реформи з орієнтацією на клієнта. А якщо і включили, то не завжди використовують її на практиці.

Загальна функція банку - робота на клієнта, в ім'я клієнта і для клієнта. Це та ідея, яка повинна бути рушійною силою кожної дії банківського службовця, кожній висловленій вголос думки, погляду, поведінки на робочому місці. Рівень взаємовідносин з клієнтами формує не тільки імідж банку, але і є ефективним інструментом стратегічного розвитку фінансового бізнесу. У зв'язку з цим необхідно постійно підтримувати і розвивати корпоративну культуру кредитної організації.

На нашу думку, до основних елементів корпоративної культури банки відносяться:

- Місія і стратегія, основні цінності банку;
- Взаємовідносини з клієнтами і співробітниками банку;
- Інноваційна діяльність;
- Навчання персоналу, робота з молоддю.

Основні риси корпоративної культури ефективного банку - здоровий консерватизм у поведінці в поєднанні з максимальним заохоченням прояву ділової ініціативи з націленістю на кінець. Загальну увагу потрібно приділяти дотриманню професійної банківської етики. Потрібно прагнути до максимальної визначеності і прозорості в відносинах з клієнтами, що дозволяє їм мати в своєму розпорядженні особливу інформацію про основні принципи діяльності банку. Люди повинні бути мотивовані на кінцевий результат і розуміти, як він складається. Кожен співробітник на будь-якому рівні повинен бути професійно підготовлений, знати технологію, розуміти, до яких наслідків можуть привести його дії.

Співробітники повинні бути мотивовані не тільки заробітною платою.

Необхідно розуміти і використовувати такий інструмент, як нематеріальна мотивація співробітників. Це є важливою, а може бути, і

найважливішою частиною всієї внутрішньої корпоративної культури банку. Кожний співробітник не просто механічно виконує покладені на нього обов'язки, а діє, націлюючись на кінцевий результат, який виражається для нього особисто не тільки в оподаткуванні певний, а й у визначенні конкретного, одержання певний, але і в участі в процесі зростання банку, в чому задіяні всі без винятку члени колективу .

Дослідження понад 300 організацій в США, проведене Міжнародною асоціацією бізнес-аналіз.комунікації, показало, що

- зустрічі віч-на-віч з вищими керівниками;
- відкрите джерело інформації для більшості працівників;
- керівники вищого рівня не комунікують з працівниками
- задовільно, залишаючись невидимими і недоступними для контакту;
- персонал дуже критично ставиться до небажання менеджменту вислухати його і діяти відповідно до його ідей [61].

Формування корпоративної культури завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей і, отже, підвищенням конкурентоспроможності. Тому серед основних цілей розвиненої корпоративної культури можна виділити:

- Концентрування на кінцевому результаті, а не на процесі;
- Командна взаємодія;
- Ініціативу « знизу » та інновації;
- Самовдосконалення;
- Орієнтацію на клієнта.

на сьогодні більшість банків України впроваджують корпоративну культуру в свою діяльність, зосереджуючи свою увагу на максимальному задоволенні потреб клієнтів, чесну співпрацю з ним, як значущий фактор успіху.

Причому ці цінності не є декларативними або формальними, вони цінні для всього персоналу банку. Понаднормова робота, якщо це необхідно для задоволення потреби клієнтів, є нормою в поведінці співробітників.

Загальними цінностями кожного фахівця також є співпраця з клієнтом для повного задоволення його запитів, чесність і безкомпромісність при виконанні роботи.

Така корпоративна культура підтримується особистими прикладами менеджменту, системою стимулювання, відбору персоналу та системою атестацій.

Окрім того, подібна корпоративна культура діє і при співпраці менеджменту банку з персоналом. Керівництво надходить відкрито і чесно по відношенню до співробітників, задовольняє їх потреби в професійному та особистісному розвитку. Всі елементи корпоративної культури діють системно, посилюючи один одного і сприяючи досягненню цілей банку.

Серед банків існує жорстка конкуренція – у банківській системі України працюють 63 банки, це один з найвищих конкурентних секторів економіки нашої країни. Для успішності банку велике значення мають не тільки показники його діяльності, але і « відчуття » клієнтів. Сьогодні людина, що звернулася в банк, вимагає до себе шанобливого відношення, і часто саме якість обслуговування стає ключовим, що визначає вибір фактором. Банківський співробітник, де б він не знаходився, завжди є представником свого фінансово-кредитної установи, а тому і поза стінами свого закладу повинен сприяти формуванню його допомігти.

Як приклад концентрації вищезгаданих підходів можна навести конкретні корпоративні принципи, які допомагають успішним банкам забезпечувати свої стійкі позиції на фінансовому ринку.

Постійний розвиток та вдосконалення. Реалізація цього принципу полягає в адекватній оцінці себе, визначенні своїх сильних і слабких сторін, бажанні вдосконалювати як індивідуальні знання і навички, так і колективні. Крім того, що співробітників досить часто відправляють на семінари, здійснюючи зовнішнє навчання, проводяться ще й внутрішні навчальні програми, які будуються на основі принципу.

Оптимізм як прагнення дарувати радість. Співробітники успішних банків відчувають себе настільки сильними, що постійно несуть у собі потужний позитивний заряд. Цей принцип відбивається на відносинах, як між собою, так і з клієнтами, партнерами і навіть конкурентами. Суспільний лозунг дня при такому настрої свідомості - «Слухайте!» . Слухайте клієнтів, дилерів, робітників та інженерів. Їх ідеї допомагають перемогти. Усі проблеми клієнтів вирішуються негайно.

Ми несемо відповідальність за те, що говоримо та робимо. Якщо говорити про співробітників, то по відношенню до них даний принцип виявляється в «прозорості управління». Керівники є для співробітників еталоном ставлення до роботи. Більшість несуть відповідальність за свої слова і вчинки, визначають власним прикладом рівень відношення до роботи. Найбільш переконливим завжди був і залишиться принцип «роби як я» , а не «роби як я говорю». Лідери знаходяться на передньому фланзі, поділяючи із співробітниками тріумфи і поразки, оперативно вирішуючи проблеми. Команда вчиться на власному досвіді і надихається своїм прикладом.

Взаємна підтримка. Керуючись цим принципом, люди завжди можуть сказати про свою професійну групу: « Ми працюємо командою. Ми одна сім'я. Ми поважаємо та підтримуємо один одного. У нашому банку високо цінується вміння працювати в команді. Ми розрізняємо так званий «колективізм» і навички «командної взаємодії». Основний критерій відмінності цих двох понять – це критерій професіоналізму.

Професіоналізм. Немає необхідності розписувати всі параметри гарної, якісної роботи. Досить, щоб співробітники по-справжньому відчули правильно справжність професійної команди: «Те, що ми робимо, ми прагнемо робити максимально добре».

Ми високо цінуємо компетентність. Кожен робить те, що він вміє краще за інших, ділячись своїм досвідом і знахідкам [22].

Таким чином, для того, щоб досягти повної ідентифікації співробітників зі своїми критеріями для прийому на роботу вже на початковому етапі в ході



відбірних співбесід з кандидатами необхідно виявити тих, чиї особистісні риси і система поглядів значною мірою не відповідають корпоративній культурі банку або суперечать їй.

Другий крок робиться після оформлення прийнятих співробітників на роботу, коли кандидати займають відповідні посади піддаються різним внутрішньоорганізаційним впливам, які повинні бути ретельно сплановані і мати на меті змусити новичків задуматися про існуючу систему чи вони її приймають.

Наступний етап полягає в ретельному аналізі, оцінці результатів праці співробітників і відповідній винагороді кожного. Системи аналізу трудової діяльності та винагороди повинні бути всеосяжними та взаємно узгодженими. Окрім того, увага повинна бути сфокусована на тих аспектах, які тісно пов'язані з корпоративними цінностями. Зазвичай в банках, що мають сильну організаційну культуру, особи, що порушують загальноприйняті норми, піддаються різного роду адміністративним санкціям (від морального засудження).

Ідентифікація з основними корпоративними цінностями допомагає співробітникам примиритися з тими неминучими жертвами, на які вони йдуть заради того, щоб стати членами банку. Вони поступово починають приймати, а потім і розділяти цінності своєї компанії. У багатьох з них формується впевненість у тому, що роботодавець, що володіє такою системою цінностей, не шкодить їм. Організація, у свою чергу, намагається виправдати ці витрати, створюючи свої корпоративні цінності у відповідності з вищими людськими цінностями, наприклад, декларуючи служіння команді у вигляді поліпшення.

Заключним кроком у процесі оволодіння працівником всією системою корпоративних цінностей є внутрішньоорганізаційне визнання та просування тих співробітників, які можуть служити рольовими моделями для інших членів організації. Виділяючи таких людей як зразкових співробітників, банк спонукає інших працівників наслідувати їх приклад. Подібний підхід до формування рольових моделей в компаніях, що відрізняються сильною

організаційною культурою, вважається однією з найефективніших і постійно діючих форм.

Глибина корпоративної культури визначається кількістю і стійкістю найважливіших переконань, що поділяються співробітниками.

Культури з багатьма рівнями переконань і цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації.

Серед методів підтримання корпоративної культури слід зазначити наступні:

Декларовані менеджментом гасла і, що включають місію, цілі, правила і принципи організації, що визначають її відношення до своїх членів і суспільства;

Рольове моделювання, що виражається в щоденній поведінці менеджерів, їх відносинах та спілкуванні з підлеглими. Особисто демонструючи підлеглим поведінкові норми і концентруючи їх увагу на цій поведінці, на певному ставленні до клієнтів або вмінні слухати інших, менеджер допомагає формувати;

Зовнішні символи, що включають систему заохочення, статусні символи, критерії, що лежать в основі кадрових рішень. Культура в комерційному банку може проявлятися через систему нагород і привілеїв.

Останні зазвичай прив'язані до певних зразків поведінки і, таким чином, розставляють для працівників пріоритети і вказують на цінності, що мають велике значення для окремих менеджерів і організації в цілому. У цьому ж напрямі працює система статусних позицій в організації.

Історії, легенди, міфи та обряди, пов'язані з виникненням банку, його засновниками або видатними членами. Багато вірування і цінності, що лежать в основі культури банку, виражаються не тільки через легенди і міфи, що стають частиною корпоративного фольклору, а й через різні ритуали, обряди, традиції. До обрядів відносяться стандартні та повторювані заходи, що проводяться в установленій час і за спеціальним приводом для впливу на поведінку і розуміння працівниками організації. Ритуали представляють

собою систему обрядів; навіть певні управлінські рішення можуть ставати корпоративними обрядами, які працівники інтерпретують як частину корпоративної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе «культурне» значення, їх дотримання впливає на самовизначення і лояльність працівників своєї організації;

Що (які завдання, функції, показники і т. д.) є предметом постійної уваги менеджменту. Те, на що керівник звертає увага і що він коментує, дуже важливо для формування корпоративної культури. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, як своїми повторюваними діями менеджер дає знати працівникам, що є важливим і що очікується від них. Ступінь участі керівників у тих чи інших церемоніях дозволяє підлеглим суб'єктивно ранжувати ці заходи по ступеню важливості. Цей інструмент (захід участі) легко може бути використаний як для підтримки, так і для зміни традицій у організації;

Поведінка вищого керівництва у кризових ситуаціях. У цих ситуаціях менеджери та його підлеглі відкривають собі корпоративну культуру такою мірою, в якій вони собі її і не уявляли. Глибина і розмах культури, або введення нових цінностей і норм, що змінюють її певною мірою. Наприклад, у разі різкого скорочення попиту на ті чи інші банківські послуги (наприклад, на кредити, або обмін валюти), у банку є дві альтернативи: звільнити частину співробітників або частково скоротити робочий час при тому ж числі зайнятих. В установах, де людина заявлена як цінність «номер один», мабуть, приймуть другий варіант.

Адміністративна політика банку. Адміністративна політика, що включає прийняття на роботу, просування і звільнення працівників є одним з основних способів підтримки корпоративної культури. По руху співробітників всередині компанії одночасно стає видно, на основі яких принципів керівництво регулює весь кадровий процес. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити укріпленню існуючої в організації культури.

Підводячи підсумки, можна відзначити, що кожен банк, що прагне до довгострокового поступального розвитку, повинен «вловити» свій корпоративний стиль, на засадах, що регулюються нормами законодавства.

Але обов'язково треба взяти до уваги, що є декларації, а є складові корпоративного стилю конкретного банку, які пов'язані зі стилем його керівництва, з реальними правами, з традиціями, засадами. У банку може бути навіть свій характер, який складається з схожості характеристик більшості співробітників.

Окрім того, необхідно грамотно перенести міжнародні стандарти корпоративної поведінки в вітчизняну практику. Те, що зарубіжний банк впроваджує досить легко і просто, спираючись на ментальність своїх співробітників, в українському банку, часто не знаходить підтримки. У нашій традиції властиво давати свої оцінки тому, що відбувається, обговорювати дії колег і вищих керівників, клієнтів, партнерів. Тому принципи нової корпоративної культури банку повинні впроваджувати з особливою обережністю і акуратністю. Однак проявлені зусилля це кропітлива робота, адже в разі успіху банк з грамотно сформованою корпоративною культурою користується великим авторитетом на ринку і залучених товарів, а також для партнерів по бізнесу і для всього суспільства.

### 1.3. Закордонний досвід використання корпоративної культури в банківських установах

У сучасних умовах керівництво будь-якої компанії зацікавлене в тому, щоб гнучкість і актуальність були важливими і невід'ємними складовими корпоративної культури.

До типових моделей зарубіжної ділової культури відносяться євро-американська та східні - ділові культури країн Азії і Сходу, Конфуціанські,

Японії і країни ісламу). Загальностійності цих типів ділових культур мають історичні, релігійні та загальнокультурні передумови [ 27, с.150].

Дві досить суперечливі моделі філософії організації - американська, в основі якої лежить індивідуалізм і японська, заснована на колективному підході і відданості.

Характеризувати західну культуру можна такими термінами: незалежність, елітаризм, рішучість, цілеспрямованість, мобільність, енергійність, оптимізм, самовпевненість, прямолінійність, надійність, обов'язковість, точність, пунктуальність, ініціатив.

Перерахуємо найбільш явні для східної культури риси: клановість, колективізм, уточненість, ієрархія, ритуальність, декоративність, шанування, фаталізм, залежність, хитрість. Колективізм і орієнтація на групу як в побутовій, так і в діловій сфері характерні для східної культури.

У східній культурі основну роль грає група, в Європі та Америці ж осередком суспільства є індивід.

Людина, вихована в даному товаристві, сприймає себе як частина групи, а не окрему ланку.

Висунення індивідуальних інтересів в японському діловому середовищі невічливо. Для східного суспільства характерна жорстка ієрархія та велика дистанція влади. Японське суспільство, як і всі організації, організовані строго по вертикалі. Для цієї культури, при заохоченні, набагато цінніше вік і стаж роботи в компанії, а не кваліфікація. Кожен окремий індивідуум, який працює в японській компанії, повинен зберігати вірність цінностям і вертикальній системі відносин. Ця система виявляється у доброзичливості вищестоящих і підпорядкованості нижчестоящих. Влада тримається на природі японського порядку речей [47].

У Японії до нашого часу використовується довічне наймання співробітників. Незважаючи на досить тривалий вплив інших культурних систем Японія вірна традиціям і її думка про те, що компанія - це одна сім'я все ще є домінуючою.

Практично у всіх організаціях, у тому числі банківської сфери, діє закон старшинства. Начальник у неформальній обстановці, наприклад, під час зустрічі в кафе після роботи, пригощає молодого співробітника і дає поради по робочому процесу, а також готовий обговорити всі хвилюючі співробітника теми. Це унікальний спосіб мотивації праці, раціональність якого пояснюється тим, що службовці, як правило, все своє життя присвячують одній компанії. Внаслідок цього в компанії встановлюється тісний взаємозв'язок між співробітниками на основі колективного взаємодовіри. Підбір співробітників відбувається після ретельної перевірки біографії, найчастіше по рекомендації. Керівництво компанії не зацікавлене в зміні складу співробітників компанії і прагне до стабільності та надійності. Максимальна віддача і працездатність в банківській сфері Японії - сам собою зрозумілий факт, який навіть не піддається оскарженню.

Ще однією відмінною особливістю є корпоративна етика. На засіданнях, нарадах тощо. ніхто не підвищує голоси, навіть якщо його позиція відрізняється від позиції виступаючого. Пропозиція, що надходить, приймають до розгляду без особливих дискусій і дебатів.

Вся компанія несе солідарну відповідальність перед суспільством в цілому і один одному зокрема. Наприклад, якщо співробітник зробив щось неправильно, то всі його колеги, незалежно від рангу в ієрархічній структурі, опусять голову і щиро вибачаться за нього.

Зайва прямолінійність у західній, і особливо в американській, культурі здається японцям невічливою. Американці можуть спокійно відмовитися від нецікавої пропозиції, в Японії ж відсутнє слово « ні » . Японці вважають його невічливим і ухиляються від прямого відмови, всіляко вуалюючи відмову, яка і мається на увазі насправді. Для японців щирість людини - це прагнення зберегти гармонію відносин. Суспільство вірить у те, що цим забезпечують непорушність згоди, комфорт, благосхильність і спокій оточуючих. Японці цінують щирість у бізнесі, хоча одне й те саме поняття різниться з культурою американською.

Система комунікацій в організації, яку службовці в США вважають «найкращим місцем для роботи», характеризується наступним чином:

1. Наявність « зворотного зв'язку » -мати вільний доступ до керівництва організації, можливості для працівників висловлювати свої думки і заперечення менеджменту.

2. Близькість вищого керівництва. Вже зараз помітні зміни у вирівнюванні рангових відмінностей. Наприклад: паркування, спортзал і ресторани можуть бути не тільки для топ-аналізу менеджменту, але і для всіх співробітників компанії. Також відбуваються зміни у стилі управління. Керівник стає « іншим », розмовляючи з колегами неформально про проблеми і шляхи їх вирішення.

3. Пріоритет внутрішніх комунікацій перед зовнішніми. Організація повинна надавати інформацію, що зачіпає інтереси співробітників, спочатку для них, а вже потім - зовнішнє середовище. Співробітники будь-якої компанії хочуть бачити і відчувати свою значущість.

4. Ясність. Японія повинна спілкуватися зі своїми співробітниками на зрозумілій для них мові. Це означає, що кожне трансльоване повідомлення буде зрозуміло широкому колу службовців.

5. Дружній тон. Найсприятливіший для роботи клімат, коли співробітники почуваються на роботі, як «у коло сім'ї». Наприклад, ті компанії в яких прийнято носити бейджі, вводиться порядок табличок з ім'ям (саме ім'ям, а не прізвищем). Ця, дрібниця робить комунікації персоніфікованими, відкритими, знімає ряд бар'єрів.

6. Почуття гумору. Цією якістю потрібно ставитися обережно. Так як почуття гумору - тонка матерія, різна для кожного. Надлишок ? веселощів ? розхолоджує колектив і створюється враження абсолютної несерйозності до своєї роботи.

Завдання менеджера - вести комунікацію зі співробітниками на правдивій і відкритій основі. Досягнення такого результату - одна з найсерйозніших проблем внутрішньоорганізаційної комунікації в наш час. «

Менеджмент повинен бути правдивим, тому що корпоративна публіка зазвичай знає, що відбувається в організації і чесно керівництво з нею. Якщо менеджер не з'являється на публіці, та схиляється до думки, що він ховається, тому що йому є, що приховувати » [17, с.64].

Таким чином, ми прийшли до висновку, що європейській діловій культурі властивий індивідуалізм, східний -колективізм. Індивідуалізм визнаний європейською та американською культурою як двигуна суспільного прогресу.

Індивідуальний інтерес, з якого, на думку будь-якого американця, складається колективний прогрес, необхідна і основна умова в будь-якій діяльності, і це визнається американцями. Wells Fargo - один з найбільших банків США своїм найціннішим активом і основною конкурентною перевагою вважає людські ресурси. У американській банківській галузі цей банк вважається одним з кращих фінансових інститутів у сфері управління персоналом. У Wells Fargo створені сприятливі умови для співробітників: навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії; високий імідж його колишніх співробітників на ринку праці. Цей аспект характеризується як невід'ємна частина корпоративної культури банку. Індивідууми об'єднуються для спільної цілі, однак при цьому залишаються автономними гравцями, що діють у своїх інтересах. В Японії, індивідуалізм нерідко розглядається як загроза суспільству. При порівнянні ділових культур важливо мати на увазі, що їх характеристики не абсолютні і можуть істотно відхилитися від опису, наведеного в літературі, в залежності від конкретної ситуації, часу, місця та особистих якостей учасників взаємодії [59].

Далі розглянемо українську корпоративну культуру в банківській сфері. Основним двигуном, що впливає на формування світової корпоративної культури, є західна і східна культура.

На формування стилю ділової поведінки в українській корпоративній культурі вплинули, з одного боку, ціннісні орієнтації, правила ділового спілкування, сформовані в ХХ столітті, з іншого. Сучасна корпоративна



культура проходить трансформацію, засновану на запозиченні західних зразків [39].

Якщо провести паралелі, то ми бачимо, що всі корпоративні традиції беруть свій початок з минулого століття. Наприклад: корпоративні і святкування значних дат компанії та її співробітників, вечори трудових колективів, турслети, субботники, екскурсійні поїздки, поїздки в пансіонат. Усі « дошки пошани» , значки, почесні грамоти і так далі є класичним атрибутом корпоративної культури багатьох західних компаній з давньою історією [4 ]. Інша ж складова української корпоративної культури – це відтворення та запозичення досвіду Європи та Америки. Варто відзначити, що від зарубіжної культури запозичені зовнішні форми: реклама, формування офісів, нові назви посад. « У той же час стиль управління і ділового спілкування залишилися багато в чому такими ж, як в умовах адміністративно-командної системи » [29].

Відношення начальник-підлеглий покладають всю відповідальність за прийняття важливих рішень на першого, але не виключають і спілкування на рівних. Однак відносини між начальником і підлеглими в Україні носять набагато менш формальний і більш задушевний характер, ніж у багатьох західних країнах [5].

Для формування корпоративної культури в українських банках керівництво вдається до одного з наступних способів [5]:

1. Посилення контролю над співробітниками, запровадження штрафів за недотримання корпоративної культури та інші адміністративні заходи.
2. Створення спеціальних відділів та призначення осіб, відповідальних за корпоративну культуру. У цьому випадку принципи корпоративної культури детально прописуються у внутрішніх документах організації.
3. Запрошення зовнішніх фахівців для формування корпоративної культури.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що формування ділової культури банку істотно залежить від конкретної країни, в якій функціонує той

або інший банк. З цього випливає, що безглузде копіювання, без адаптації під українську дійсність, не буде ефективним. При вивченні корпоративної культури України основною проблемою модернізації було виявлено факт відмови реформаторами вразовувати особливості української культури, її національні цінності. Спроби українського менеджменту впровадити найбільш просунуті практики організації діяльності та управління бізнесом, розроблені в інших країнах і ефективно діють у себе на батьківщині, не приносять очікуваного результату в силу того, що часом просто суперечать її базовим цінностям [33].

Існують принципи, характерні для банківської сфери, які лежать в основі кожної корпоративної культури:

1. Дрес-код. Практично всі західні компанії мають певні вимоги до зовнішнього вигляду співробітника. Своєрідно це стосується банківської сфери.

2. Товариство, підвищення кваліфікації, тренінги, заходи, спрямовані на розвиток співробітника, підтримка загальнокомандного духу і цілісності компанії.

3. Посадова інструкція. У цьому документі формулюються основні професійні аспекти діяльності співробітника, які входять у його посадові обов'язки. Керуючись цим документом, компанія має право перемирувати або депремувати співробітника за результатами його роботи.

4. У закордонних компаніях дуже цінується час. Суспільство усвідомлення цінності часу кожного, від рядового співробітника до директора холдингу, дозволяє досягти максимального рівня взаємоповаги на всіх рівнях організації.

5. Велика увага приділяється мові спілкування в колективі, будові комунікаційної системи в компанії.

6. Мотивація. Окремим елементом корпоративної культури в банківській сфері є мотивація. Важливо не обмежуватися лише матеріальним аспектом, а й враховувати особисті переваги кожного співробітника, його хобі

та інтереси, сімейне становище і переваги. Залежно, від яких, в ідеалі, повинна формуватися система мотивації для кожного співробітника.

Підводячи підсумки, необхідно відзначити, що на сьогоднішній день, культура банку вважається основним фактором конкурентоспроможності.

Зазвичай культура виробляється як у процесі взаємодії членів організації, так і під впливом соціальної і ділової оточення.

Підводячи підсумок вище викладеному можна зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура покликана забезпечити адаптивну поведінку організації в зовнішньому середовищі. Суспільство допомагає компанії вижити, перемогти конкурентній боротьбі, завоювати нові ринки і успішно розвиватися. Але при цьому її основною є внутрішня консолідація, взаємодія і взаємокоординація, засновані на чіткому поділі праці, відповідальності і узгодження інтересів. Спортивну культуру підприємства визначає формула: загальні цінності - взаємовигідні відносини і співробітництво - добросовісна корпоративна поведінка.

2. Групова культура також орієнтована на внутрішнє середовище і проявляється, перш за все, і головним чином в організаційній поведінці співробітників. Сюди слід віднести стійкість, ефективність і надійність внутрішньосистемних організаційних зв'язків; дисципліну та культуру їх виконання; динамізм і адаптивність до нововведень в організації; загальноприйнятий (на всіх рівнях) стиль управління, заснований на співпраці.

3. Групова культура, за визначенням, не може бути сконструйована і впроваджена, вона не може бути навіть запозичена.

Запозичені, можуть бути лише деякі структури і механізми зв'язків, що відображаються в організаційних проектах.

4. Носіями корпоративної культури є люди. Проте в організаціях з усталеною культурою вона стає атрибутом організації, її частиною, що надає активний вплив на працівників, модифікує їх поведінку відповідно до цін зрозуміли.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ КБ ПРИВАТБАНК

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ ПРИВАТБАНК

АТ КБ «ПриватБанк» найбільший банків України, статутний капітал якого перевищує двісті шість мільярдів грн.(206059743960,00 грн.) в семи мільйонах простих іменних акцій (735927657 шт.) із номінальною вартістю 280 грн. кожна. Єдиним власником банку є держава (100% акцій банку належить державі Україна в особі Кабінету Міністрів), органи управління Банку здійснюють керування у відповідності до найкращих світових практик. Банк діє за ліцензією Національного банку України № 22 від 05.10.2011 року, орієнтований на обслуговування приватних осіб та корпоративних клієнтів усіх форм власності. За оцінками експертів журналів «Euromoney» і «Global Finance» АТ КБ «ПриватБанк» був визнаний найкращим українським банком у номінації найкращих банків на ринках, що розвиваються, з 1999 року[24].

Банк запроваджує нові продукти, такі як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація та інші мобільні додатки. Банк дотримується принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління, принципів Базельського комітету з банківського нагляду і ін. [48].

Принципи корпоративного управління викладені у Кодексі корпоративного управління, що розміщений на сайті. Основні повноваження правління банку, його наглядової ради банку, ін. колегіальних органів знайшли своє відображення в Статуті.[19]

У національному щорічному рейтингу «50 провідних банків» від FinClub ПриватБанк визнано найкращим роздрібним банком і найкращим цифровим банківським сервісом (2018 р.), його депозит «Стандарт строковий» був визнаний переможцем у номінації «Найкращий ощадний вклад» (у рейтингу

брали участь 42 вклади від 18 банків), його інтернет-банкінг рахується лідером серед банківських цифрових сервісів на території України.

Нині банк має довгостроковий рейтинг за національною шкалою на рівні uaAA, довгостроковий рейтинг за національною шкалою - AA (ukr)/Stable, базову оцінку кредитоспроможності за оцінкою (BCA) – са.

Кредитний портфель займає найбільшу частку в банківських активах. На рис. 2.1 представлена динаміка кредитного портфеля ПРИВАТБАНКУ зв 2019=2022 р.р..

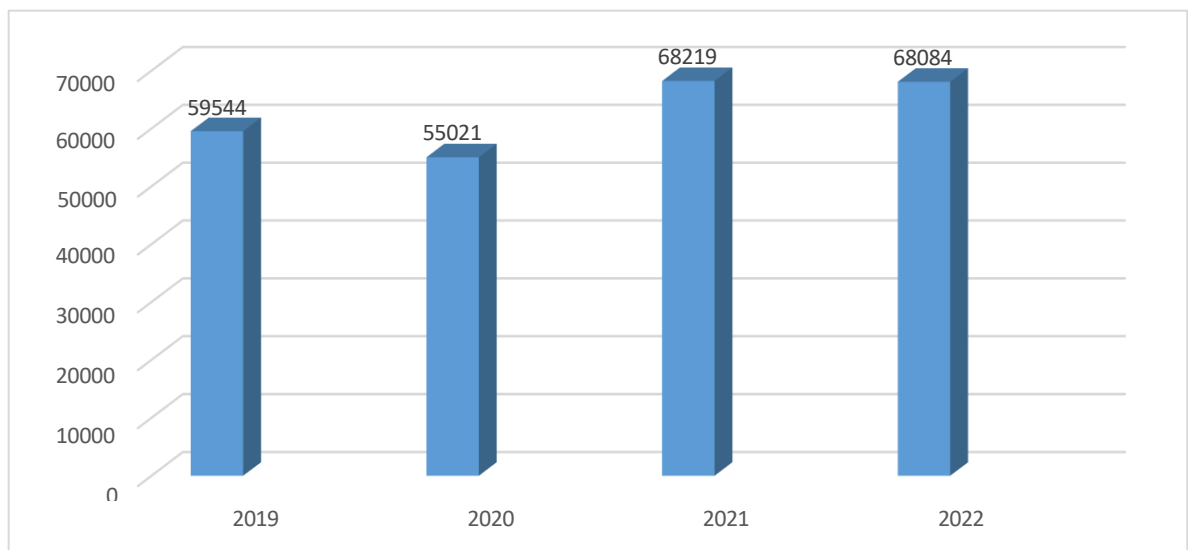


Рисунок 2.1 – Обсяги кредитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк»

З даних рис. 2.1 можна зробити висновок, що обсяги кредитного портфелю мають позитивну динаміку протягом останніх чотирьох років.

Через пандемію коронавірусу в 2020 році обсяги кредитного портфелю зменшились, оскільки було впроваджено карантинні обмеження в Україні. За воєнного стану у 2022 році банк збільшив кредитний портфель на 1223 млн. грн. завдяки підтримці підприємств МСБ та фермерів за держпрограмами кредитування.

Обсяги кредитів за видами економічної діяльності за 2019-2022 р.р. представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміки обсягів кредитів АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2022 рр.

| Вид економічної діяльності                                | 2021р | 2022р |
|---|-------|-------|
| Кредити юридичним особам                                  | 4091  | 5340  |
| Кредити фізичним особам – кредитні картки                 | 45314 | 46593 |
| Кредити фізичним особам – іпотечні кредити                | 9858  | 3912  |
| Кредити фізичним особам – споживчі кредити                | 5343  | 3880  |
| Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля | 394   | 328   |
| Кредити фізичним особам – інші кредити                    | 83    | 26    |
| Кредити МСБ   | 11903 | 21311 |

У 2022 році, не дивлячись на воєнний стан в Україні, попит на деякі види кредитів не зменшився, а навіть збільшився в порівняно з 2021 роком.

Чистий прибуток банку за 2022 рік АТ КБ «ПриватБанк» склав в 30,2 млрд грн, що на 4.9 млрд грн менше ніж у 2021 році (рис. 2.2).

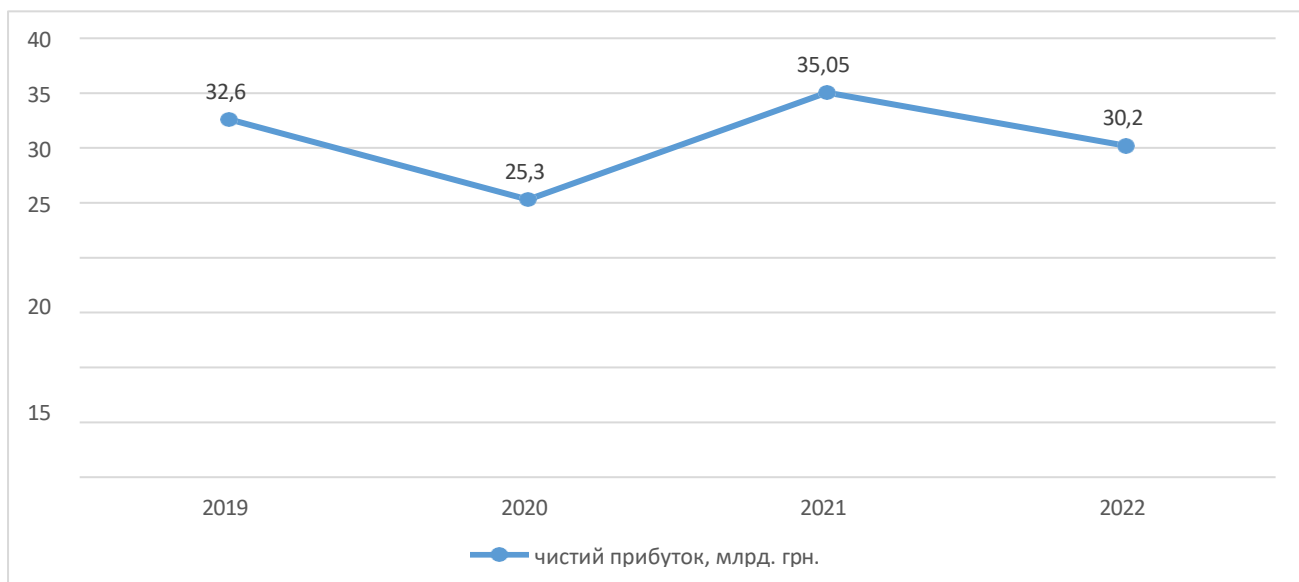


Рисунок 2.2. – Динаміка обсягів чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк»

На прибуток банку вплинули заходи, запроваджені для зменшення

тягача кредиту з початку масштабної війни: призупинення процентних виплат, залиш кредиту, реструктуризація.

При цьому в результаті зниження платоспроможності населення, особливо в «червоних зонах», банк за три чверті 2022 року сформував резерви в 9.4 млрд грн на кредитні ризики. Пільги, запроваджені з лютого, та скасовані збори, вплинули на зменшення чистого комісійних доходів порівняно з результатом 2021 року на 2.7 млрд грн. Зокрема, виручка від платежів, що здійснюються в роздрібних мережах (придбання), склала лише половину торішнього рівня, з відносно постійним обсягом операцій. Кредитний портфель бізнес-клієнтів з початку року збільшився на 8 млрд грн. Залишки на поточних рахунках клієнтів у гривнях станом на листопад 1 року зросли на 43% порівняно з початком року [22].

Динаміка показників фінансової ефективності АТ КБ «ПриватБанк» представлена в таблиці 2.2. Аналіз динаміки фінансових результатів показує, що основним джерелом прибутку для банку є процентний дохід, який за 2019 – 2022 роки збільшився на 9845 млн грн., тобто інвестиції в активи є ефективними, а зростання прибутку досягається за рахунок ефективного управління активами і пасивами.

Таблиця 2.2 - Аналіз доходів та витрат АТ КБ «Приватбанк»

| Показник                                   | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | Співвідношення 2022 р. до 2019 р. |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------|-------|
|  |       |       |       |       | млн. грн                          | %     |
| Процентні доходи                           | 33841 | 33563 | 35857 | 43686 | 9845                              | 129,1 |
| Чистий процентний дохід                    | 19667 | 21961 | 29324 | 39918 | 20251                             | 203,0 |
| Комісійні доходи                           | 24575 | 27649 | 35057 | 32945 | 8370                              | 134,1 |
| Чистий комісійний дохід                    | 18189 | 18761 | 23217 | 13973 | -4216                             | 76,8  |
| Процентні витрати                          | 14095 | 12266 | 6533  | 3768  | -10327                            | 26,7  |
| Комісійні витрати                          | 6386  | 8688  | 11840 | 12505 | 6119                              | 195,8 |
| Адміністративні та інші операційні витрати | 6576  | 6315  | 6395  | 7158  | 582                               | 108,9 |

У період 2019—2022 років спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення процентного доходу АТ КБ «ПриватБанк» ПриватБанку з одночасним зменшенням відсоткових витрат, що, призводить до значного збільшення чистого процентного доходу протягом 2019-2022 року

З високою інфляцією операційні витрати зросли на 5%, або на 579 млн. грн., порівняно з аналогічним періодом минулого року. З них 475 млн грн спрямовані на виняткові військові витрати, наприклад, на підтримку особового складу, захист інформаційних систем, процентний дохід за 2022 рік – 26.2 млрд грн, збільшений у 5 рази порівняно з 2019 роком, комісійний дохід зменшився і становить 14 млрд грн, стільки ж у 4 разів більше, ніж у 2019 році.

Чистий процентний дохід АТ КБ «ПриватБанк» поступово збільшується, в 2020 році він досяг рівня 19,7 млрд грн, а в 2021 році – 29,3 млрд грн. Динаміка комісійних доходів обумовлена переглядом тарифів банку і збільшенням обсягу клієнтських платежів. Торговий результат в основному був зроблений з купівлі- продажу операцій іноземної валюти, в 2020 році склав 3,1 млрд грн. Крім того, певна частка прибутку банку є наслідком впливу макроекономічних факторів.

За 2019-2021 роки чистий прибуток КБ «ПриватБанк» збільшився майже в 3 разів. Це було обумовлено як збільшенням чистого відсоткового доходу, так і чистого комісійного доходу.

Світова економіка та економіка України зазнали деяких змін і це призвело до збільшення справедливої вартості облігацій внутрішньої державної позики, отриманих як внесок до статутного капіталу банку в націоналізацію. В результаті цієї ревальвації «ПриватБанк» отримав прибуток у 2020 році 16 млрд грн.

Розрахунок основних показників рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» представлений в табл. 2.3.



Таблиця 2.3 – Розрахунок основних показників прибутковості АТ КБ «ПриватБанк», %

| Показник | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
|----------|---------|---------|---------|---------|
| ROA      | 10,9    | 7,2     | 8,8     | 6,3     |
| ROE      | 75,8    | 46,7    | 58,2    | 48,6    |
| ЧПМ      | 7,9     | 7,4     | 8,7     | 9,8     |
| ЧС       | 5,09    | 5,72    | 5,05    | 6,07    |

Дані таблиці 2.3 дозволяють зробити висновок, що в 2019-2022 році всі показники відповідали рекомендованій вартості. Протягом аналізованого періоду АТ КБ «ПриватБанк» ефективно використовував наявні ресурси, оскільки в ці роки вартість показника становила понад 1%. Про що свідчить індекс рентабельності активів. Рекомендована віддача капіталу становить не менше 15%, а в 2019-2022 році повернення капіталу відповідає нормативному значенню. Цей показник показує, скільки чистого прибутку становить 1 грн акціонерного капіталу.

Чиста процентна маржа за аналізовані чотири роки була майже в 1,5 рази вищою від рекомендованого значення для цього показника — 4,5 %.

Чистий спред за аналізовані чотири роки відповідав нормативному показнику, значення якого становить не менше 1,25%.

## 2.2. Аналіз кадрової політики АТ КБ ПРИВАТБАНК

Як відомо найбільше значення в успішній реалізації корпоративної культури відіграють спеціалісти банку. Я

к видно з рисунку 2.3. найбільшу частку в структурі персоналу банку займають спеціалісти з обслуговування клієнтів - 44%, потім касири – 23%.

Місія банку - забезпечити найкращі банківські послуги з високою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах для всіх жителів і компаній країни. АТ КБ «ПриватБанк» співпрацює з 56,1% юридичних осіб, із

яких 33,5% вважають його основним банком. Також, 69,7% суб'єктів підприємницької діяльності - фізичних осіб (СПД ФО) працювали з банком, а 62,3% вважали його основним [22].

Структуру персоналу за категоріями представлено на рис.2.3.

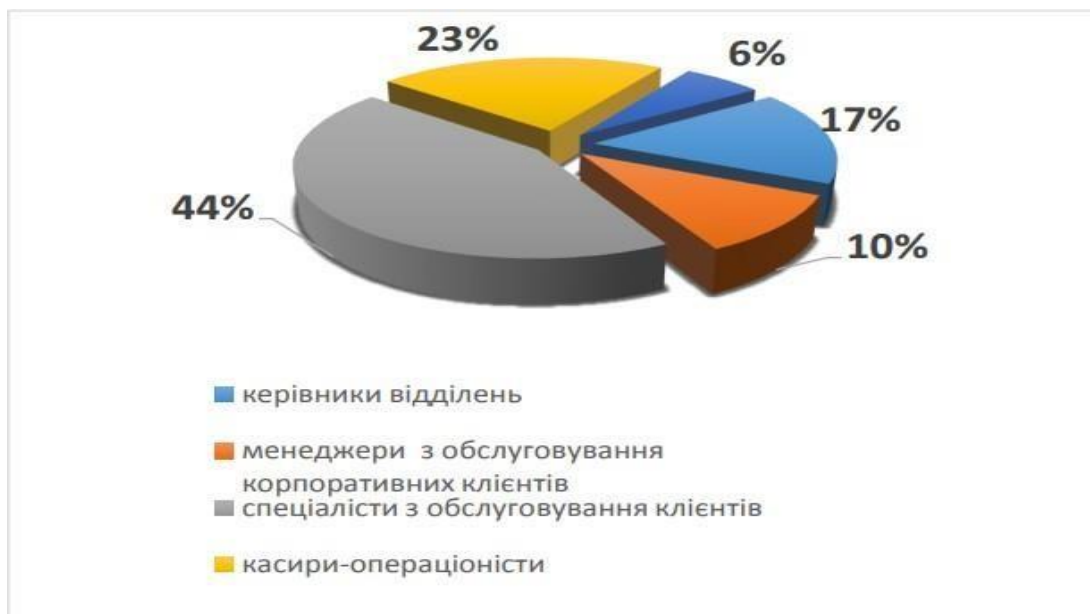


Рисунок 2.3. - Структура працівників за категоріями

У 2021 році суттєво не змінилася, оскільки серед співробітників переважають жінки, яких в чотири рази більше ніж чоловіків (рис. 2.4).

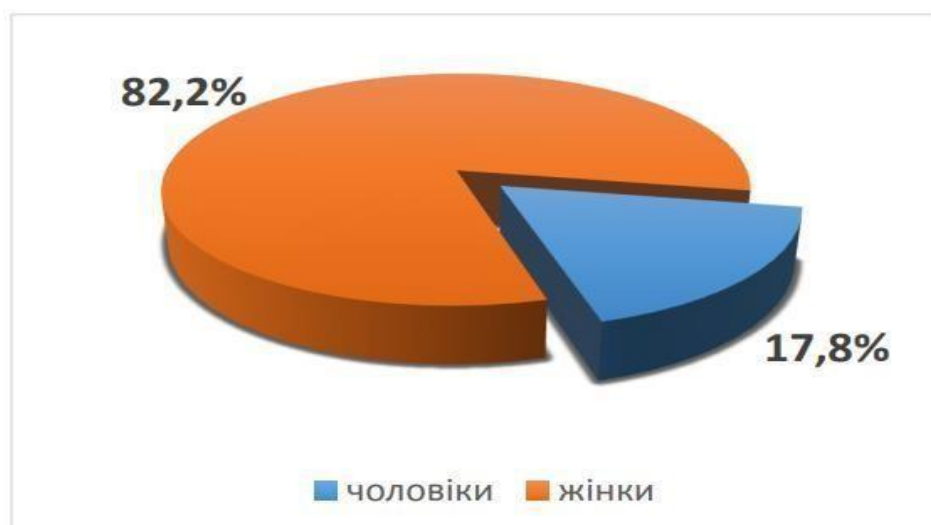


Рисунок 2.4. - Поділ співробітників АТ КБ «ПриватБанк» за статтю у 2021 році

Аналіз вікового складу співробітників АТ КБ «ПриватБанк» у 2021 році представлено на рис. 2.5.



Рисунок 2.5. Динаміка вікового складу співробітників АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2021 рр.

За даним представленим на рисунку 2.5 можна зробити висновок, що серед співробітників найбільше людей у віці 18-30 років – трохи більше половини. А людей старше 40 років – лише 7%.

Ці тенденції є свідченням позитивних тенденцій, що об'єднують енергію молодості з досвідом зрілих співробітників і позитивно впливають на поточну діяльність щодо надання банківських послуг клієнтам.

Витрати АТ КБ «ПриватБанку» на зарплату персоналу зростають, оскільки чисельність співробітників збільшується. Динаміка середньої зарплатної плати співробітників АТ КБ «ПриватБанк» представлена на рис. 2.6.

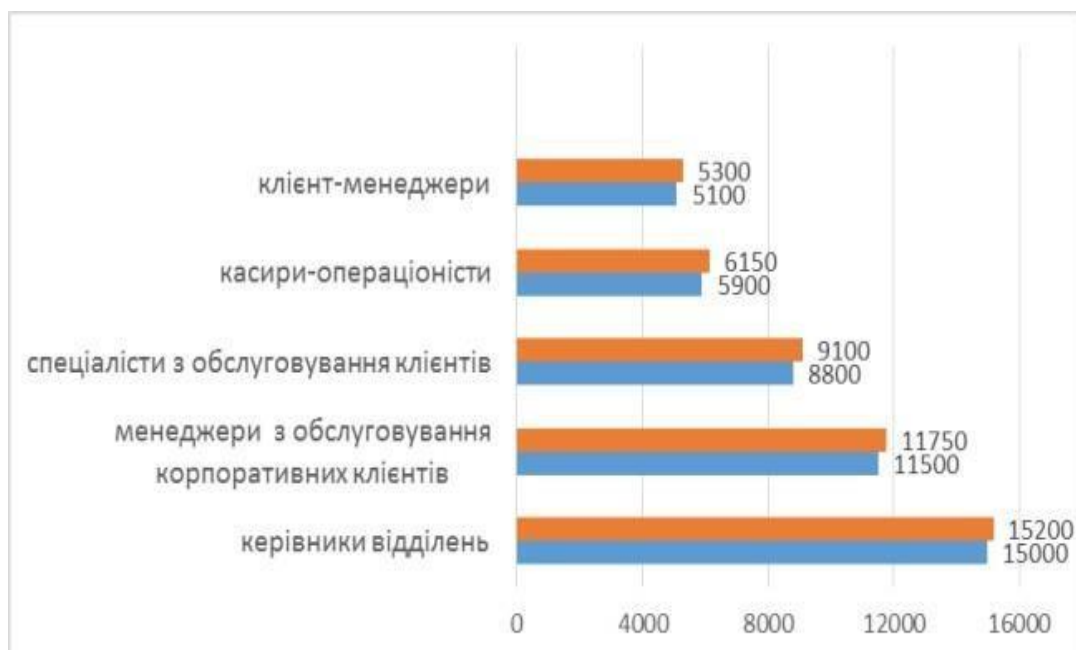


Рисунок 2.6. - Динаміка заробітної плати співробітників АТ КБ «ПриватБанк» за посадами в 2020 -2021 рр.

Динаміка зміни розміру середньої заробітної плати за зайнятими посадами в АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 -2021 рр. наведена на рис. 2. 4, яка показує її зростання за всіма категоріями зайнятих посад.

Але слід зазначити, що розмір оплати таких категорій як клієнт менеджери і касири-операціоністи залишаються досить невисокими, а різниці між рівнем оплати цих категорій робітників і менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів є значною. Що, з однієї сторони, може бути стимулюючим фактором, але корпоративних клієнтів ніколи не буде більше, ніж фізичних осіб.

### 2.3. Аналіз корпоративної культури АТ КБ ПРИВАТБАНК

Після переходу в державну власність ПРИВАТБАНК провів комунікаційний перезапуск. В рамках нього було проведено наступні заходи:

Першими в країні запустили ApplePay та FacePay (технологія оплати покупок обличчям)

Першими у світі зробили цифрові обкладинки для карто

Зробили повністю нову версію Privat24 із новими функціями та дизайном

Розробили міні POS-термінали, які можна всюди носити з собою

Дозволили знімати гроші не тільки в банкоматах, а ще й на касах магазинів і заправок

За час існування Привата виросло нове покоління українців. Їхнє становлення проходило разом із становленням банку. Приватом користувалися їхні батьки. На Приват їм приходила перша стипендія або навіть перша зарплатня. Він завжди був десь поруч, але не розмовляв із ними як бренд. Саме тому ПРИВАТБАНК сформував нове позиціонування та почав комунікацію з 25-30 річними клієнтами, які є головною рушійною силою в розвитку економіки України.

Було проведено глибинні інтерв'ю, фокус-групи та онлайн опитування для з'ясування місця ПРИВАТБАНКУ у житті клієнтів. Після аналізу та обробки усіх отриманих даних було сформовано ключові факти про аудиторію -«правди»:

Для них усі банки говорять одне й те саме, щороку виходять із однотипною рекламою про «найкращі кредитні умови». Тому їм не так важливо, який саме банк буде їх обслуговувати. Головне, щоб з ним все було легко, зрозуміло, та щоб усе було в онлайні.

Їм здається, що Приват застиг на місці. Став офіційним і неповоротким мастодонтом, наче після запуску Privat24 він зовсім не змінюється. А сам

мобільний додаток вже сприймається як буденність, а не інноваційний продукт.

Приват так сильно увійшов у їхнє життя, що коли він просто нормально працює — це вже щось само собою зрозуміле. Так має бути, на це не звертають уваги. Проте сильно запам'ятовуються факти та непорозуміння, які виникають із банком.

У той час, коли конкуренти виходять із національними кампаніями про кожну свою пропозицію, Приват просто мовчки робить свою справу, нововведення за нововведенням. Але без масштабної комунікації ніхто про це не знає. Тому керівництву Привата доцільно ретельно пропрацювати всі аспекти налагодження комунікацій зі збохми клієнтами щоб постійно розповідати про все те, що банк робить для українців, не чекаючи більш прийняттого часу.

Нами було проведено опитування серед співробітників ПРИВАТБАНКУ,

інтерпретовані результати якого представлені на рис. 2.7.

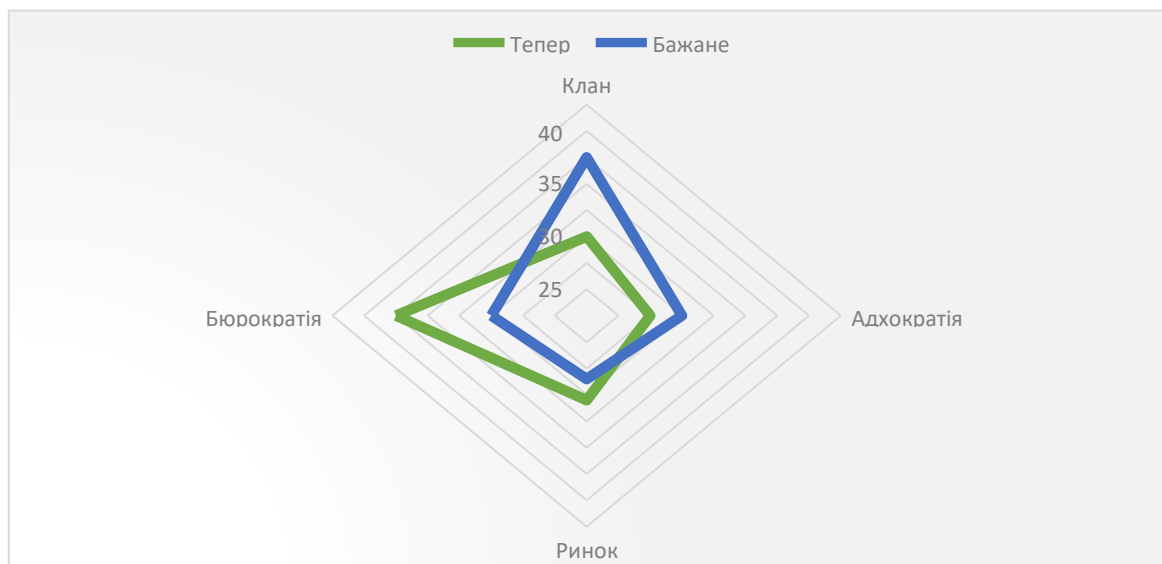


Рисунок 2.7. - Профіль корпоративної культури АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за методикою К. Камерона і Р. Куїна

З даних представлених на рисунку 2.3. можна зробити висновок, що

існуючу організаційну культуру співробітники оцінюють як переважно бюрократичну. Однак переважають цінності кланової культури.

Ці результати опитування необхідно враховувати при вдосконаленні складових корпоративної культури банку.

Варто зазначити, що кланова культура характеризує організації сімейного типу, її характерні риси:

- 1) відданість справі організації;
- 2) відчуття організації як «ми»;
- 3) організація бригадної роботи;
- 4) корпоративні зобов'язання перед найманими працівниками;
- 5) сприйняття споживачів і постачальників як партнерів.

Знання та розуміння цих особливостей сприятимк суттєвому підвищенню ефективності кадрової роботи.

Ще одніє з важливих характеристик рівня корпоративної культуриє аналіз морально-психологічного клімату в колективі. Для цього було проведено анкетування співробітників банку » за допомогою анкети (додаток Б). В опитуванні взяло участь 100 працівників, серед яких 15 чоловіки та 85 жінок.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що в банку панує сприятливий морально-психологічний клімат. Працівники готовідопомагати один одному, спілкуватися на ділові теми, а також відзначають значимість кожного у спільній роботі.

На рис. 2.8 представлено ставлення працівників один до одного за даними анкети.



Рисунок 2.8. - Ставлення співробітників ПРИВАТБАНКУ до колег

За результатами проведено дослідження можна зробити наступні висновок, що в цілому корпоративна культура ПРИВАТБАНКУ сформована, але з врахуванням воєнного стану в Україні доцільно б було переглянути деякі її аспекти щодо взаємовідносин з клієнтами та всередині трудового колективу.

Морально психологічний клімат, що панує в колективі є сприятливим, тому керівництво має зосередити зусилля на його збереженні.



## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТБАНКУ

#### 3.1 Обґрунтування та впровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури АТ КБ ПРИВАТБАНК

Основні елементи корпоративної культури ПРИВАТБАНКУ сформовані. Оскільки умовах конкурентної боротьби за клієнта на фінансовому ринку банки знаходяться в постійному полі зору клієнтів, а їх діяльність регламентується нормативно-правовими актами, вони перевіряються наглядовими органами.

Не дивлячись на це кооперативна культура ПРИВАТБАНКУ потребує регулярного перегляду та вдосконалення з урахуванням воєнного стану в країні через повномасштабне вторгнення росії в Україну.

Це дозволить впровадити оновлені корпоративні стандарти в практичну роботу відділень банку, що забезпечить підвищення ефективності кадрової роботи в банку.

Клієнт банку та його потреби є головними напрямками роботи банку. Це основний напрямок розробки корпоративної культури щодо своїх клієнтів.

Банківський працівник і поза стінами банку залишається представником банку, що визначає імідж банку.

Важливим умовою забезпечення працездатності трудового колективу є баланс кількості і якості між менеджерами та співробітниками, їх діловими якостями та кваліфікацією.

При формуванні моделі управління людськими ресурсами необхідно враховувати особливості типу корпоративної культури. Основні риси корпоративної культури ефективного банку - здоровий консерватизм у поведінці в комбінації з максимальним заохоченням про-яву ділової ініціативи з націленістю на кінцевий результат. Особливу увагу

сфокусувати на дотриманні професійної банківської етики.

ПРИВАТБАНК має сформований свій корпоративний стиль. Він складається, безумовно, із загальноприйнятих принципів, моральних людських принципів, регулюється нормами законодавства. Але є складові корпоративного стилю, які пов'язані зі стилем його керівництва, з реально поставленими, а не проголошеними, завданнями, з традиціями, цінностями. У банку може бути навіть свій характер, який складається зі схожості характерів більшості працівників. Поведінкові особливості й принципи тих працівників, що проводять підбір персоналу надалі визначають і стиль поведінки відібраних кандидатів.

Банкам пропонується здійснювати формування й розвиток корпоративної культури, орієнтованої на клієнта на основі наступних фундаментальних принципів:

- створення атмосфери взаємної довіри й поваги між усіма учасниками корпоративних відносин;
- строге дотримання загальноприйнятих стандартів ділової етики в щоденній діяльності, у тому числі поважне відношення до своїх конкурентів, недопущення незаконних форм боротьби, використання тільки коректних методів, відповідних до корпоративної етики; забезпечення рівного відношення до всіх акціонерів;
- своєчасне й достовірне розкриття інформації про діяльність банку перед учасниками корпоративних відносин;
- створення всебічної й дієвої системи контролю над укладанням най-більш суттєвих угод банку;
- постійне вдосконалення стандартів корпоративної поведінки [ 23].

Робота на клієнта, в ім'я клієнта й для клієнта - це ідея, яка повинна бути рушійною силою кожної дії банківського працівника, кожної висловленої думки, погляду, поведінки на робочому місці.

Сьогодні найбільш ефективним у банківській системі є спосіб управління, що базується на корпоративній культурі, яка містить визнані в

організації цінності, стандарти управління, політику відносно розвитку персоналу, правила поведінки, соціальні, комунікативні і моральні норми, ритуали, корпоративну стилістику та ін. Вище зазначені елементи корпоративної культури сформовані практично в кожному банку, тому що фінансово-кредитні установи постійно перебувають у сфері особливої уваги з боку клієнтів, діяльність їх чітко регламентована законодавством, регулярно і комплексно перевіряється наглядовими органами і залежить від жорсткої конкуренції.

Діяльність Приватбанку направлена на задоволення потреб клієнтів, а тому правила корпоративної культури регулюють не лише внутрішній середовище, а й взаємовідносин з клієнтською аудиторією. На жаль, у сучасній практиці далеко не всі банки додержуються принципу клієнтоорієнтованості.

Шанобливе ставлення до клієнта повинно бути основним принципом корпоративної культури банку. Більшість спеціалістів банківської сфери вважають, наприклад, що прямі комунікації зі споживачами банківських послуг забезпечують можливість донесення до цільової аудиторії суті надаваної послуги максимально дохідливо і переконливо, а також нестандартно, формуючи певний образ банку, що відрізняє його від інших. А тому залишаючись представниками банку, навіть поза стінами своєї установи, банківські працівники повинні сприяти формуванню її позитивного іміджу і залученню клієнтів.

В основу формування ефективної, клієнторієнтованої культури банківської установи мають бути покладені такі принципи:

- створення атмосфери взаємної довіри й поваги між усіма учасниками корпоративних відносин;
- суворе дотримання загальноприйнятих стандартів ділової етики при здійсненні щоденної діяльності, у тому числі поважне ставлення до своїх конкурентів, недопущення незаконних форм боротьби, використання тільки коректних методів, що відповідають корпоративній етиці;
- забезпечення рівного відношення до всіх акціонерів;

- своєчасне й достовірне розкриття інформації про діяльність банку перед учасниками корпоративних відносин;
- створення всебічної й діючої системи контролю за укладанням найбільших угод банку;
- постійне вдосконалювання стандартів корпоративної поведінки. основними характеристиками корпоративної культури банку, орієнтованої на клієнта є:
- визначення клієнта як однієї з цінностей банку, закріплення цього в Корпоративному кодексі;
- вивчення проблем і потреб клієнта, його бізнесу;
- ретельний відбір банківського персоналу з компетенцією орієнтації на клієнта;
- надання клієнтові реальної користі (а не просто послуги), яка вигідно відрізняє банк від конкурентів;
- впровадження систему комунікації з клієнтом, регулярне спілкування з ним;
- включення клієнта в процес формування цінностей банку й його залучення до розробки нових рішень;
- розбудова системи залучення нових клієнтів за умови підтримки відносин зі старими клієнтами.[ 23].

Можна виділити основні критерії орієнтованої на клієнта корпоративної культури:

1. Персональна відповідальність працівника за результати своєї діяльності перед внутрішнім і/або зовнішнім клієнтом.
2. Зміна функцій керівника у бік наставництва.
3. Головний і принциповий критерій оцінки працівника - задоволеність клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) результатами його роботи.

Схема формування моделі клієнтоорієнтованої моделі корпоративної культури наведена на рис. 3.1.

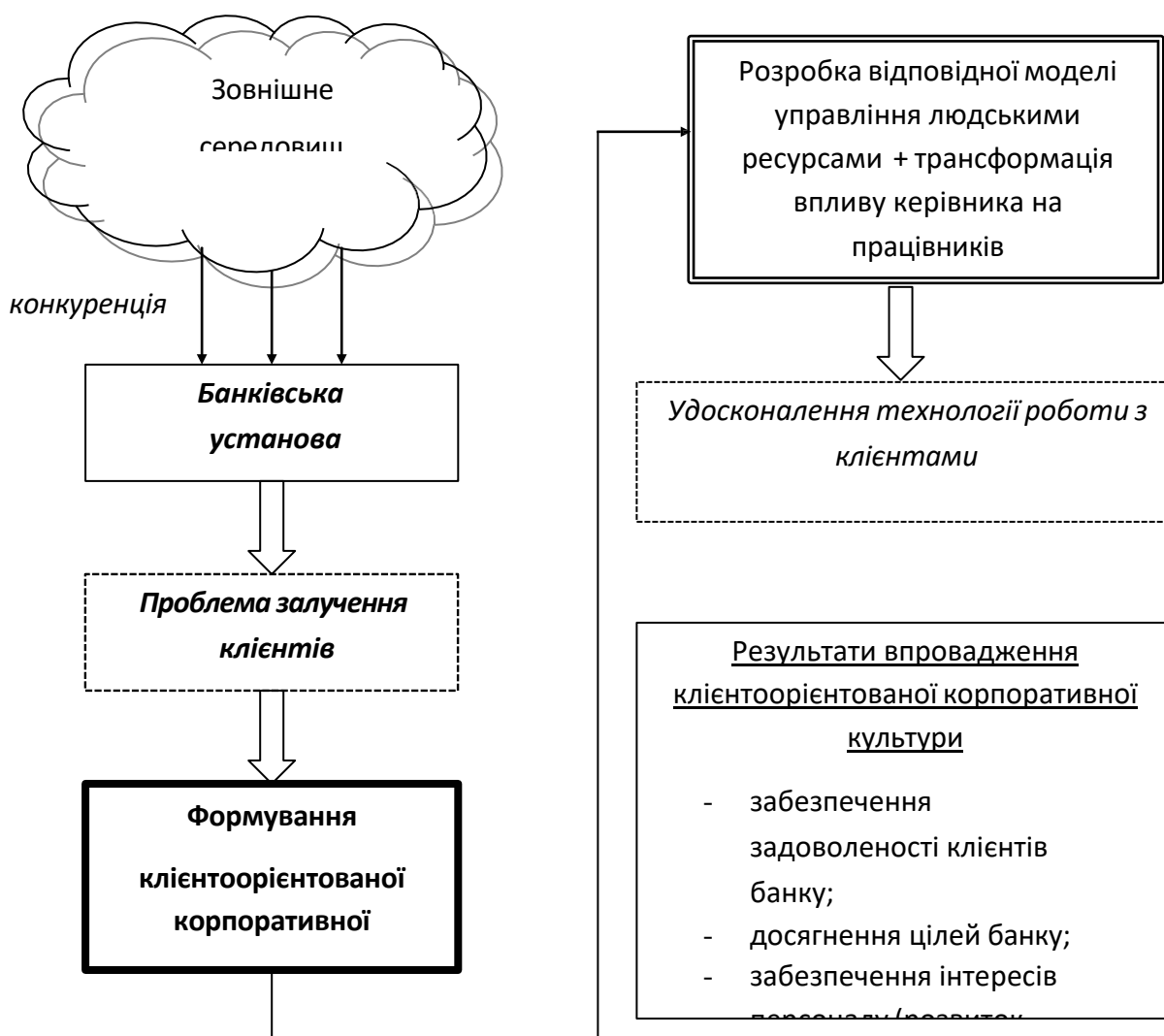


Рисунок 3.1 – Корпоративна культура ПРИВАТБАНКУ з поглибленням орієнтації на клієнтів [ 45]

З рисунку видно, що розробка такої моделі є об'єктивною вимогою сучасності та диктується гострою конкуренцією банківських установ в сфері залучення та збереження клієнтів. Вагомим аргументом на користь її формування є те, що в результаті її виваженої розробки та якісного впровадження через забезпечення задоволеності клієнтів послугами, що надає фінансова установа, стає можливим досягнення як корпоративних, так і індивідуальних цілей.

Формування корпоративної культури орієнтованої на клієнтів банку пов'язане з розробкою відповідної моделі управління людськими ресурсами, трансформацією впливу керівника на працівників та удосконаленням

технології роботи з клієнтами. Побудові моделі корпоративної культури, що орієнтована на клієнтів має передувати оцінка:

1. Економічних досягнень та фінансових результатів банку в процесі реалізації запущених проектів.
2. Соціальна здатність працівників підтримувати ділову атмосферу, відсутність міжособистісних конфліктів, конфліктів з клієнтами, суспільством, державою.
3. Індивідуальний розвиток працівників банку, розширення зони відповідальності й досягнення результатів з боку підлеглих, відсутність факту перекладання провини на інших.

При формуванні ефективної, орієнтованої на клієнта корпоративної культури необхідно трансформування звичної функції керівника стосовно підлеглого з позиції начальника на позицію начальника-наставника (в англійській мові це поняття представлене більш точно: коуч, coach - наставник, інструктор, тренер) при переході до системи, орієнтованої на клієнта. Начальник підтримує підлеглого, направляє його в роботі, пов'язаної з клієнтом. Для деяких керівників така зміна поки що ускладнена, оскільки не повністю відповідає їх світогляду, цінностям та нормам. На рис. 3.2 графічно показана схема такої трансформації.

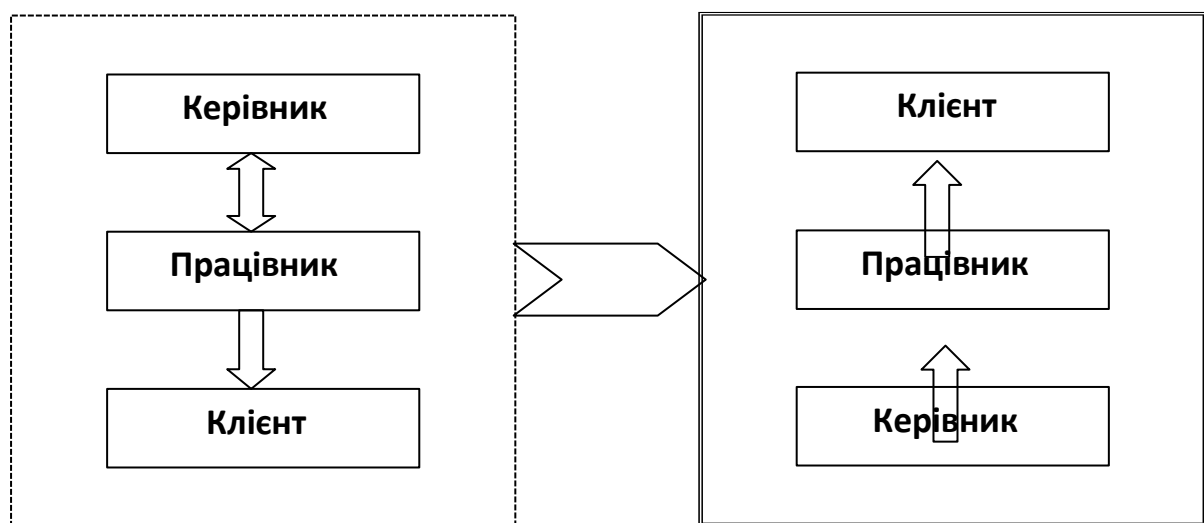


Рисунок 3.2 – Трансформація впливу керівника на підлеглого при впровадженні в банку корпоративної культури з орієнтацією на клієнтів[23].

Слід зауважити, що в ПРИВАТБАНК є всі передумови запровадження таких підходів, оскільки чинними документами банку передбачено, що посадові особи Банку:

зобов'язані діяти з почуттям моральної відповідальності за свою поведінку, відповідально ставитись до виконання своїх службових обов'язків, приймати рішення в межах компетенції та на підставі всебічної оцінки наявної (наданої) інформації;

повинні мати бездоганну ділову репутацію, яка визначається відповідно до вимог Національного банку України;

не повинні використовувати своє службове становище у власних інтересах зі шкодою для інтересів Банку, його вкладників чи кредиторів.[ 23].

При впровадженні моделі управління людськими ресурсами в системі корпоративної культури орієнтованої на клієнта неможливо уникнути зміни ролі керівника з традиційної до прогресивної. Порівняння двох концепції керівництва наведено в табл. 3.1.[ 23]

Таблиця 3.1 – Порівняння ролі керівника у двох концепціях управління

| <b>Традиційна роль керівника</b>   | <b>Роль керівника, орієнтованого на клієнта</b>                                     |
|--|---|
| Керівник передає підлеглим свої уявлення про стан речей  | Керівник - лідер, він передає підлеглим своє бачення й цінності                     |
| Управляє персоналом  | Мотивує персонал своєю поведінкою   |
| Строго фокусує діяльність на досягнення короткострокових і середньострокових цілей тільки свого підрозділу | Головний акцент - на довгострокових цілях і перспективному баченні розвитку бізнесу |
| Делегує, керує, контролює. Існує певний ступінь недовіри до персоналу.                                     | Наставляє, сприяє професійному зростанню підлеглих. Довіряє їм.                     |
| Концентрація на внутрішніх функціях  | Концентрація на потребах клієнта  |
| Управляє по чітко встановлених правилах  | Гнучкий. Міняє правила управління відповідно до змін, що відбуваються               |

Сам керівник повинен бути рольовою моделлю для інших менеджерів і підлеглих. Він повинен чітко вибирати того працівника, якого можна ставити

в якості наставника для молодих, щоб нові працівники сприймали відповідні цінності компанії. Навички й поведінкові шаблони повинні підтверджуватися щоденними практичними прикладами. А якщо ні, то зусилля, витрачені на ретельний добір персоналу, його навчання будуть витрачені даремно.

При перебудові корпоративної культури на основі нових принципів і норм важливо сформуванати у всіх працівників нові моделі поведінки. Саме їхня поведінка є для клієнтів зовнішнім проявом клієнтоорієнтованості банку

### 3.2. Можливі напрямки зміни корпоративної культури ПРИВАТБАНК

Корпоративна культура не створюється, а розвивається, і напрями перетворень повинні погоджуватися зі станом корпоративної культури на даний момент. Ступінь відповідності стану корпоративної культури необхідним перетворенням зазначено в Таблиці 3.1..

Таблиця 3. 1. - Відповідність стану корпоративної культури необхідним перетворенням

|  |            |
|--|------------|
| Корпоративна культура не сформована                        | Формування |
| Корпоративна культура і стратегія відповідають один одному | Підтримка  |
| Корпоративна культура не відповідає стратегії              | Зміна      |

Існують різні точки зору на можливість змінити культуру організації. Деякі дослідники вважають, що культури настільки невловимі і приховані, що потрібні складні методи, рідкісні навички і значний час, щоб зрозуміти

культуру, і також час, щоб. Культури підтримують людей в період труднощів і служать для зменшення занепокоєння. Загальна з причин цього - забезпечення безперервності і стабільності. Таким чином, співробітники



будуть опиратися змінам культури. Однак існує і інша точка зору, що культури можуть бути змінені, якщо компанії колективно підійдуть до вирішення цієї проблеми.

Перед тим як проводити зміни корпоративної культури, потрібно чітко розуміти поставлені цілі. Зміни в корпоративній культурі слід робити тільки тоді, якщо вони сприяють вирішенню яких-небудь аналіз. або серйозних проблем, що стоять перед організацією. Запуск програми змін повинен включати набір ретельно узгоджених інформаційних заходів, націлених на певні групи і повідомлення. Заходи повинні проводитися за таким графіком, щоб у співробітників залишалось час на отримання і вбирання інформації, відлік на неї і зворотний зв'язок. Механізми зміни корпоративної культури різні і залежать від того, на якій стадії розвитку організація знаходиться. Більше дрібна інформація зазначено в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. - Механізми зміни культури відповідно до стадії розвитку організації

| Стадія розвитку                    | Механізми зміни  |
|------------------------------------|--|
| Заснування і ранній ріст, розвиток | 1. Інкрементальні зміни шляхом загальної та приватної еволюції.<br>2. Зміна за допомогою внутрішньо організаційної терапії.<br>3. Зміна за допомогою сприяння створенню гібридних культур.   |
| Середній вік                       | 4. Зміна за допомогою систематичного підживлення обраних субкультур.<br>5. Планова зміна за допомогою реалізації проектів розвитку організації та створення паралельних навчальних систем.<br>6. Розморожування та зміна внаслідок технологічного фактору. |
| Зрілість і заходи                  | 7. Зміна за допомогою застосування людей зі сторони.<br>8. Розморожування за допомогою скандалів і розвінчання міфів.<br>9. Зміна шляхом нав'язування переконань.<br>10. Руйнування та переродження  |

Методи зміни культури організації співзвучні методам підтримки та формування культури. Це:

- Зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- Зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- Перепроєктування ролей і зміна фокусу в програмах навчання;
- Зміна критеріїв стимулювання;
- Зміна акцентів у кадровій політиці;
- Зміна організаційної символіки та обрядовості.

При зміні культури можлива зміна поведінки. При цьому виділяють наступні поєднання змін у поведінці та культурі:

1. Прості відбуваються зміни в культурі без змін у поведінці . У цьому випадку співробітники можуть змінити одне або кілька вірувань, або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити свою відповідну поведінку.

Головною проблемою є те, що люди в організації не володіють здібностями і підготовкою, необхідними для зміни поведінки в цих умовах. Як показує практика, вирішити цю проблему можна швидше шляхом навчання в організації (вчитися на своїх помилках), ніж навчанням поза нею.

2. Вимірюваність діяльності поведінки. У цьому випадку члени організації можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни повинні відбутися, хоча при цьому окремі працівники можуть не хотіти цього. Залежно від статусу і впливу прихильників змін в організації перетворення можуть відбуватися більш-менш успішно.

Противники змін формально будуть змушені слідувати вибраному курсу на зміни і навіть приймуть нові символи, але внутрішня незгода заважатиме перекладу нового в базові терміни корпоративної культури. Головна проблема - відсутність прихильності та послідовності в перекладі свого формального поведінки у звичку.

3. Зміни відбуваються і в області поведінки в області культури . Це ситуація постійних змін у тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро цінують те, що вони по- новому роблять свою роботу.

Стійкість змін у разі забезпечується тим, що поведінка і культура взаємно посилюють і підтримують одне одного. Це, своєю чергою, посилює внутрішнє задоволення в силу того, що люди дійсно все більше вірять у зміни і цінують їх, змінюючи свою поведінку і далі.

Більшість складно визначити факт зміни культури. Коли відбуваються зміни у поведінці членів організації, то їх можна побачити і неозброєним оком. Що ж стосується змін культури людей, перебудови їх відношень і цінностей, то вони не завжди лежать на поверхні. Вірним ознакою змін корпоративної культури є той факт, що навіть після виходу з організації лідера-новатора, співробітники по-аналізу.

Безумовно, щоб прийняти більш прогресивну концепцію керівництва.

Основну увагу при формуванні клієнтоорієнтованої корпоративної культури в банку треба приділяти таким напрямкам управління людськими ресурсами як підбір персоналу, компенсаційна система, оцінка ефективності роботи працівників, політика щодо їх розвитку.

При підборі персоналу, при наявній можливості, доцільно віддавати перевагу закритому конкурсу на вакансії, тобто передусім шукати необхідного кандидата серед своїх працівників. Адже, працівники банку вже обізнані з корпоративною культурою, його цінностями, мають прогресивні установки на роботу з клієнтами. Лише за відсутності необхідної кандидатури в колективі банку доцільно проводити відкритий конкурс.

Таким чином, сформована модель клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи сприятиме покращанню показників діяльності банку за рахунок його забезпечення мотивованим, згуртованим та клієнтоорієнтованим персоналом.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В умовах повномасштабного вторгнення особливої актуальності набуває зміна організаційної культури та її мобільність щодо умов навколишнього середовища. Але менеджери недостатньо повно використовують всі найбільш дієві інструменти організаційного розвитку трудового колективу.

Корпоративна культура має узгоджувати інтереси працівника та місії компанії, забезпечувати зростання соціальної відповідальності та генерування креативних ідей та оптимізувати комунікаційні зв'язки.

Основні елементи організаційної культури - це орієнтація підприємства на споживачів та активна взаємодія співробітників при прийнятті управлінських рішень.

За умови недостатньої уваги керівництва до організаційної культури можливе зниження ефективності управління підприємством, оскільки саме вона є важливою передумовою зростання прибутковості та конкурентоспроможності організації [15].

В процесі формування та розвитку організаційної культури мають бути задіяні менеджери всіх рівнів, оскільки саме вони використовуючи свої навички формують морально-психологічний клімат в колективі з урахуванням індивідуальних потреб своїх підлеглих.

Корпоративна культура в динамічному економічному середовищі забезпечує зростання ключових факторів успіху компанії та ефективності її господарської діяльності [25].

Важливим напрямком діяльності підприємства в умовах глобалізації є пошук дієвих методів управлінського впливу на персонал. Сильна корпоративна культури є одним з найбільш важливих інструментів впливу на персонал для забезпечення зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства, створення сприятливого морально-психологічного клімату.

Розвинута корпоративна культура позитивно впливає на результати фінансово-господарської діяльності підприємства через досягнення вищих показників у порівнянні з корпоративною культурою яка формується стихійно. Цей ефект обумовлений посиленням іміджу організації на ринку серед партнерів, інвесторів та клієнтів, а також зростанням продуктивності праці співробітників організації [43].

Організація, яка вибудувала дієву та ефективну організаційну культуру отримає ряд довгострокових конкурентних переваг на ринку, а її продукція користуватиметься попитом.

Ознаками ефективності трудових відносин та сприятливого морально-психологічного клімату є наявність позитивного ставлення співробітників до організації та зменшення внутрішньо організаційних конфліктів. Завдання організаційної культури – формування довірчих відносин, які сприятимуть оновленню регламентуючих документів.

В реаліях сьогодення довірчі взаємовідносини між співробітниками сприятимуть згуртованості та наполегливості колективу в забезпеченні розвитку своєї організації на шляху до Перемоги України у війні з росією. Оскільки саме спільні цінності та переконання задоволеність і продуктивність праці співробітників, визначають ефективні моделі їх поведінки та сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень керівниками всіх рівнів управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрушків Б. М. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств. *Вісник економічної науки України*. – 2010. – № 1. – С. 273-277.
2. Башук Т. О. Жолудева А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 2. – С. 179-183.
3. Бала О. Мельни О. Про рейтингування корпоративної культури підприємств /О. Бала, О. // // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – С. 145-149.
4. Броницький О. М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи: автореферат дис. на здобування наукового ступеня к.е.н.: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» /О. М. Броницький. – Харків, 2003. – 20 с.
5. Говорушко Т. А. Вартісно-орієнтований підхід в процесі оцінки економічної ефективності управління розвитком корпоративної культури / *«Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів»* : збірник тез наукових робіт XXIV Міжнародної науково–практичної конференції (5–6 квітня 2013 р., м. Львів). – В 2-х частинах – Львів : ЛЄФ, 2013. – Ч. 2. – С. 7-11.
6. Грапко Н. В. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2013. – № 3. – С. 129-136.
7. Гребешкова О. М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід. *Економіка і підприємництво: зб. наук. праць молодих учених та аспірантів*. – К. : Вид-во «Аспект–Поліграф», 2007. – № 19. – С. 74-80.
8. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної

- культури у соціально–філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. – 2011. – № 1. – С. 37-44.
9. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – 348с.
  10. Зінов'єв Ф. В., Брустінов Д. В., Пижинський Я. І. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. – № 3. – 2010. – С. 46-53.
  11. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – С. 185 – 190.
  12. Івашова Н. В. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства / Н. В. Івашова, Т. П. Гончаренко // *Вісник Української академії банківської справи*. – 2011. – № 1. – С. 120-126.
  13. Івашова Н. В. Формування бренд–орієнтованої системи управління промисловим підприємством/ *Маркетинг і менеджмент інновацій* – 2012. – № 4, Т. 2. – С. 280-288.
  14. Ілляшенко С. М. Овчаренко М. І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. – 2013. – № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
  15. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
  16. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Проблеми економіки*. – 2012. – №3. – с. 114-118.
- Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю.С. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно–сприятливого середовища на підприємстві. *Збірка тез доповідей II Міжнародної науково–практичної конференції "Економіка та фінанси в*

- умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку". У 3 Т. 3. –  
 Макіївка : Макіївський економіко–гуманітарний інститут, 2010. – С. 69- 72
17. Кам'янська О. В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством. Економіка та держава. – Київ, 2010. – № 8.– С.23-24
  18. Камерон К. Куїнн Р. Діагностика і зміна організаційної культури. пер. з англ.; під ред. І.В. Андрієва. – К.: «ПрінтЕксперт», 2009. – 320 с.
  19. Костіна Т. В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні. *Вісник «ДонНУЕТ»*, 2008. – №3. – с. 76-83.
  20. Кригульська Т. Б. Деякі аспекти структуризації організаційної культури підприємства URL:[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/dtr/ep/2010\\_3/files/DU310\\_16.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf)
  21. Кужелєв М.О. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин: Монографія / М.О. Кужелєв. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. – 260 с.
  22. Малицький А. А. Концептуальні засади формування організаційно – економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства. *Економічні перспективи України та світу : матеріали міжнародної науково–практичної конференції (20–21 вересня 2013 р., м. Чернігів)*. – Чернігівський державний технологічний університет, 2013. – С. 83-86.
  23. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. №2. С. 68-73.
  24. Біляк Ю. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. *Агросвіт*. 2014. №10. С. 39-43.
  25. Максюта В. В. Корпоративна культура як основа підвищення продуктивності праці на підприємствах роздрібної торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 6. С. 56-60.



26. Мосійчук І. В., Самаріна К. А. Корпоративна культура організації як елемент системи мотивації персоналу. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2017\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_2_10)
27. Малицький А. А. Структуризація організаційно–економічного механізму управління підприємством торгівлі в умовах ринку. *Збірник наукових праць Торгівля і ринок України*. – 2009. – № 27. – с. 198-205.
28. Печенка О. І., Величко К. Ю., Боюнець Ю. О. Корпоративна культура як інструмент конкурентоспроможності вітчизняних підприємств
29. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : Монографія / За заг.ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", – 728 с.
30. Найдюк В. С. Процес реінжинірингу з позиції управління розвитком корпоративної культури підприємства. *«Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково–практичної конференції (26–28 вересня 2013 р., м. Суми)*. – Суми : ТОВ "ДД Папірус", 2013. – С. 203-204.
31. Нарічний О. В. Аналіз існуючих методів діагностики корпоративної культури. *«Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей П'ятої міжнародної науково–практичної конференції (29 вересня – 1 жовтня 2011 р., м. Суми)*. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. – С. 152-159.
32. Носков В. Кальянов А. Психологічні детермінанти корпоративної культури . *Політичний менеджмент*. – 2006. – №3 (17). – С. 91- 100.
33. Овчаренко М. І. Корпоративна культура організації як економічної категорії: її сутність і зміст .*Збірник наукових праць «Економічний простір»*. – 2011. – № 52/2. – С. 250-259.
34. Овчаренко М. І. Корпоративна культура як інновації в управлінні підприємством / М. І. Овчаренко // *«Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей Четвертої міжнародної науково–практичної конференції (29 вересня – 1 жовтня 2010 р., м. Суми)*. – Суми :

- ТОВ Друкарськийдім «Папірус», 2010. – С. 159-163.
35. Овчаренко М. І. Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2013. – №2. – С. 130-141.
  36. Овчаренко М. І. Підходи до визначення характеристик елементів корпоративної культури, *Вісник Дніпропетровського університету*. – 2011. – Т.19, № 10/1. – Серія «Економіка». – Вип. 5(2). – С. 47- 54.
  37. Овчаренко М. І. Підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій в контексті корпоративної культури / М. І. Овчаренко // Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах : матеріали І Міжнар. наук.–практ. конф. (14–15 лютого, 2013 р., м. Полтава). – У 3 т. – Дніпропетровськ : ФОП Біла К.О., 2013. – Т. 2. – С. 55-63.
  38. Овчаренко М. І. Роль корпоративної культури в процесі корпоративного управління підприємством, *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, 2011. – №1. – С. 41-45.
  39. Офіційний веб-сайт АТ КБ ПРИВАТБАНК URL: <https://privatbank.ua/>
  40. Павлов В.І. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: монографія./ В. І. Павлов, О. А. Мишко; відп. ред. М.І. Долішній. – Рівне, НУВГП, 2006. – 170 с.
  41. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // *Вчені записки*, Вип. 40. — К., 2015. С.139 – 145.
  42. Полозова Т.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості URL: [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=6558](http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558).
  43. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. *Соціально- трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.* — 2015. — № 2 (10). — С.54 – 63. —Режим доступу : [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23](http://stvua.com/?wpfb_dl=23).

44. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* — 2015. — Вип. 28. — С. 68 – 75.
45. Семикіна М.В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г. Волчкова // *Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles.* - "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. — С.98-103.
46. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М.В. Семикіна // *Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О. І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), Л.Г. Червова та ін.* — Донецьк, 2013. — С. 343 – 353.
47. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудова відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* — Вип. 5. — Ч. 3. — 2014. — С. 255 – 261.
48. Слабко Я. Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірник наукових праць.* – 2010. – № 44. – С. 256-262.
49. Смолінська О. Є. Стратегія організації та управління людськими ресурсами крізь призму організаційної культури . *Актуальні проблеми економіки.* – № 61(72). – 2007. – С. 107-114.
50. Українська Л. О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах . *Ефективна економіка.* – 2012. – №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1483>.
51. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин / Ю.

- Уманців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dibpp/2009\\_8/N4-str10-13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf).
52. Хаєт Г. Л. Єськов О. Л., Ковалевський С. В.. Корпоративна культура: навч. Посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
  53. Химич І. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств. *Галицький економічний вісник*. – 2011. – №3(32). – С.113–122.
  54. Хіміч І.Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. *Економічний простір: збірник наукових праць*. – 2009. - № 23/1. – С. 216-222.
  55. Шипуліна Ю. С. Корпоративна культура організації: сутність, структура, типологія. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2010. – № 2. – С. 132-138.
  56. Keller, Eugen von: Management von fremden Kulturen – Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der vergleichenden Kulturforschung. Bern/ Stuttgart: Haupt. - 118 p.
  57. Sackmann, Sonja: Organisationskultur: Die unsichtbare Einflussgröße. In: *Gruppendynamik* 4/1983, 393-406 p.
  58. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. 3rd ed. – The Jossey- Bass Business & management series, 2004. - 437 p.
  59. Simmel G. Exkurs über den Fremden [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://socio.de/sim/unt9f.htm>.
  60. Gorton Gary B., Zentefis Alexander K. Social Progress and Corporate Culture. *NBER Working Papers 25484*. 2019. National Bureau of Economic Research, Inc. URL: <https://www.nber.org/papers/w25484.pdf>
  61. Szczepańska-Woszczyzna K. Strategy, Corporate Culture, Structure and Operational Processes as the Context for the Innovativeness of an Organization. *Foundations of Management, Sciendo*, 2018. vol.10(1), pp. 1-12, March.
  62. Zamlynskyi V., Teliukh K. The effect of diagnostics of corporate culture on the optimization of management efficiency. *Actual scientific research: Collection of scientific articles*. Editoria di Modena, Rome, Italy. 2018. pp. 170-174.