

13
22.11.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



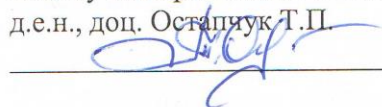
РИШК Вікторія Сергіївна
(студентка групи MOM-22)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ
ПІДПРИЄМСТВА АТ КБ «ПРИВАТ БАНК»

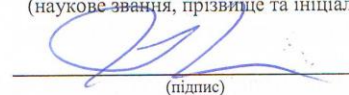
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., доц. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

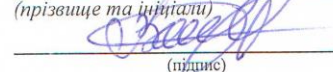
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Вікарчук О.І.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Рипік В.С. Розвиток корпоративної культури на прикладі підприємства ат кб «ПриватБанк» – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організації взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: корпоративна культура, корпоративні цінності, економічний ефект, культура, менеджмент

Annotation

Rypik V.S. Development of corporate culture based on the example of the company "PrivatBank". – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

The master's qualification work examines the peculiarities of organization of enterprise's interaction with external environment and the ways of improvement of corresponding process are defined.

Keywords: corporate culture, corporate values, economic effect, culture, management

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ</i>	7
1.1. Сутність та функції корпоративної культури підприємства.....	7
1.2. Моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки.....	10
1.3. Корпоративна культура в системі управління інноваційною діяльністю.....	18
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері корпоративної культури	25
Висновки до розділу 1.....	29
<i>Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ</i>	32
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	32
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк».....	42
2.3. Оцінка управління системою корпоративної культури на підприємстві АТ КБ «ПриватБанк».....	49
Висновки до розділу 2	55
<i>Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ КБ «ПриватБанк»</i>	56
3.1. Напрями удосконалення системи корпоративної культури на підприємстві АТ КБ «ПриватБанк».....	56
3.2. Заходи щодо удосконалення відносин у сфері корпоративної культури на підприємстві АТ КБ «ПриватБанк».....	62
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	67
Висновки до розділу 3	70
<i>Висновки</i>	72
<i>Список використаних джерел</i>	74
<i>Додатки</i>	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних економічних умовах компанії функціонують і розвиваються як складний організм, життєвий потенціал якого забезпечується корпоративною культурою. Корпоративна культура не тільки визначає відмінність організацій, але й визначає успішність їх функціонування та виживання в конкурентній боротьбі.

Інноваційна діяльність компанії також потребує міцної матеріальної, фінансової та людської бази, але без чітко визначеної корпоративної культури організація не зможе досягти ринкового успіху та конкурентоспроможності своїх інноваційних продуктів, інноваційні процеси не розвиватимуться задовільно.

У цьому аспекті важливу роль відіграють методики діагностики корпоративної культури, розроблені відомими вченими. Серед найбільш значущих результатів цих досліджень слід виділити метод клінічних досліджень Е. Шейна, метод діагностики корпоративної культури організації, запропонований К. Кемероном і Р. Куїном, і певною мірою т.зв. дзвонив система діагностичних показників і стратегічного управління компанією, розроблена Д. Нортоном і Р. Капланом та ін

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних полягає у розробленні та обґрунтуванні науково-методичних, теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної корпоративної культури на підприємстві АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

– поглибити теоретичні положення щодо формування корпоративної культури на підприємстві та її ролі у досягненні підприємством

конкурентоспроможності;

- проаналізувати основні проблеми формування корпоративної культури на базі підприємства АТ КБ «ПриватБанк»;

- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері корпоративної культури;

- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;;

- провести діагностику фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк»;

- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення корпоративної культури;

- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування та розвитку корпоративної культури підприємства., **предметом** – моделі, методи та функції корпоративної культури в системі управління інноваційним розвитком підприємства.

Методи дослідження. У дипломній роботі для аналізу та оцінки корпоративної культури були використані наступні методи: метод поелементної якісної оцінки; визначення типу корпоративної культури за класифікацією С. Хенді; характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде; метод опитування.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних заходів корпоративної культури. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- визначено характерні риси корпоративної культури підприємства, що дало змогу оцінити її роль у системі корпоративної культури;

- виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної

культури на підприємстві АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та надано практичні рекомендації щодо їх подолання;

- запропоновано основні організаційно-економічні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури;

- удосконалено послідовність прийняття рішень керівництвом при реалізації запропонованої моделі впровадження корпоративної культури.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення рентабельності господарської діяльності підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Рипік В.С. Корпоративна культура підприємства: теоретичний аспект. Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2022. С. 323

Рипік В.С. Особливості розвитку корпоративної культури. Тези III Міжннар. наук.-практ. Конф. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2022. С. 77

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 73 сторінці друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність та функції корпоративної культури підприємства

У системі управління інноваційним розвитком підприємства в сучасному економічному середовищі (яке характеризується нестабільністю, турбулентністю, динамізмом і, як наслідок, кризою), з одного боку, все більшого значення набуває корпоративна культура. і зростання рівня комп'ютеризації суспільства, рівня зв'язку в усіх сферах економіки - з іншого боку.

Принципову роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, яка характеризується домінуванням інформаційних ресурсів, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів. Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує універсальної технології для досягнення успіху.

Одним із найважливіших аспектів корпоративної культури є заохочення працівників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, а завданням менеджменту є забезпечення адаптації та розвитку організації, її готовності до впровадження адекватних змін [1, с. 32]. Е. Шейн запропонував вивчати корпоративну культуру компанії за допомогою методу клінічних досліджень. При цьому він звертає увагу на те, що тільки цей метод дає змогу розкрити глибинні уявлення членів команди про себе та власну роль у розвитку компанії. [53, с. 9].

Наявність і значущість такого взаємозв'язку дозволяє оцінити досягнутий рівень корпоративної культури компанії та її відповідність глибинним уявленням співробітників і загальній стратегії компанії. К. Камерон і Р. Куїн виділяють не тільки комунікаційні аспекти психологічного клімату в колективі, але й оцінку співробітниками економічної ефективності компанії як параметри

оцінки культури компанії. Тому автори підійшли до необхідності вимірювання результатів працівника на основі його задоволеності, ефективності та рівня утримання співробітників [21, с. 214].

Виокремлюють найважливіші функції корпоративної культури:

1. Інформаційний – полягає в передачі соціального досвіду.
2. Когнітивний - орієнтований на набуття і засвоєння принципів культури на етапі адаптації працівника до організації і тим самим сприяє його інтеграції в життя колективу.
3. Нормативний, оскільки культура встановлює стандарти прийнятної поведінки в організації. Основні уявлення Заявлені значення Видимі артефакти
4. Нормативна, культурна визначає моральні принципи та етичні норми документів, на основі яких здійснюється управління персоналом. Це посадові обов'язки, функції у взаємодії персоналу з клієнтами та стандарти обслуговування. Ці документи є «носіями» правил компанії, дисципліни та відповідальності.
5. Ціннісна – культура також впливає на світогляд людини. Це система цінностей, яка формує в людини певні ціннісні потреби та орієнтації.
6. Комунікабельність, як забезпечується взаєморозуміння співробітників і їх взаємодія через прийняті в організації цінності, норми поведінки та інші елементи культури.
7. Захисна - культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій.
8. Інтеграція – прийняття корпоративної культури створює спільноту людей, і вони відчують себе частиною єдиної системи.
9. Заміщуюча - сильна культура дає можливість зменшити потік формальних розпоряджень і наказів.
10. Мотиваційна - моральні принципи і норми етикету залучають і утримують співробітників в компанії, стимулюють лояльність.
11. Освітньо-розвиваюча – засвоєння культури створює додаткові знання та позитивно впливає на її діяльність.

12. Управління якістю - з часом в культурі залишаються найефективніші компоненти і зникають всі негативні.

13. Формування іміджу компанії - клієнти, відвідувачі та інші контрагенти не знають офіційних документів, вони бачать зовнішність компанії і це створює її імідж [4, с. 452]



Рис. 1.1. Структура корпоративної культури підприємства

Джерело: складено на основі [2]

Корпоративна культура підприємства тісно пов'язана з управлінням персоналом. Кожна управлінська функція (підбір, мотивація та оцінка роботи персоналу, створення груп) пов'язана із завданням корпоративної культури - надати співробітнику важливу, актуальну, повну та прозору інформацію щодо поточної та планованої діяльності компанії, її місії та стратегії.

Функціонування корпоративної культури на різних стадіях життєдіяльності підприємства [17, с. 412]:

Підбір персоналу. Претенденти (особливо досвідчені) відразу можуть оцінити умови праці та атмосферу в компанії: рівень організації праці, ставлення керівництва до «маленької людини» і навпаки. Вже з першої співбесіди можна зробити багато висновків про визначеність (або невизначеність) функцій на певній посаді; про межі відповідальності та

повноважень; про наявність (або відсутність) норм праці тощо.

Мотивація та оцінка співробітників. По-перше, праця кожного має закінчуватися справедливою винагородою.

По-друге, кожен працівник очікує, що його додатково оцінять по-іншому: сприймуть його індивідуальність, зрозуміють тимчасові проблеми (в тому числі сімейні), підтримають саморозвиток (не тільки на місцях). Виконання цих очікувань (тобто надання корисної інформації керівництву, впровадження відповідної політики кар'єрного зростання тощо) сприймається працівниками як прояв довіри та поваги, на основі чого підвищується рівень їхньої мотивації. Співробітники хочуть, щоб їх сприймали як рівноправних партнерів, які роблять значний внесок у розвиток компанії.

Створення груп. Мудрі керівники підтримують створення в компанії груп за інтересами, завдяки яким вони мають можливість краще пізнати своїх співробітників. З іншого боку, маючи колег-однодумців і можливість розвивати свої інтереси, співробітники стають більш відданими компанії, розвивають почуття єдності («ти не один»), розвивають навички командної роботи.

Корпоративна культура та корпоративний імідж. Одним із важливих завдань корпоративної культури є переконання співробітників у тому, що їх відповідальність і лояльність до компанії є економічно вигідними, оскільки це початок такого ланцюжка:

Якісне виконання функцій - хороша якість товарів або послуг - поширення позитивної інформації (про компанію та її пропозицію) - зростання обсягів продажу - зростання економічних показників компанії та оплати праці персоналу.

1.2. Моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки

Корпоративна культура є відносно широким і складним поняттям, існує

багато підходів до її вивчення. Тому було створено кілька моделей, що описують корпоративну культуру.

Модель Х. Харрісона виділяє чотири типи корпоративної культури. Він обрав для аналізу процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини особистості в організації, структуру організації та характер її діяльності на різних етапах розвитку. Такі моделі корпоративної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді, але більшість організацій найбільш близькі за культурою до однієї з них. [2]:

- корпоративна культура, орієнтована на роль;
- корпоративна культура, орієнтована на завдання;
- корпоративна культура, орієнтована на людину;
- корпоративна культура з орієнтацією на владу

Ян Хармс візуалізував ці моделі у вигляді вікна Х, названого на честь Г. Харрісона та К. Хенді, американського соціолога, який класифікував організаційні культури за тими ж характеристиками, що й Гаррісон. Однак К. Хенді, на відміну від Х. Гаррісона, говорить, що культури організацій розвиваються незалежно і в певному напрямку, і всі моделі культур простежуються в одній організації в процесі її еволюції. Так, на стадії народження переважає культура влади, на стадії зростання - культура ролі, на стадії розвитку - може формуватися культура завдання або культура особистості. На стадії розкладання можна використовувати будь-який з чотирьох видів культури.

Ще одна модель, в якій в узагальненому вигляді подається зв'язок культури з результатами діяльності організації, належить американському соціологу Т. Парсону. Модель Т. Парсона розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, включаючи організацію, повинна виконувати для того, щоб вижити та досягти успіху. Перші букви англійських назв цих функцій скорочено дали назву моделі - AGIL: adaptation (пристосування), goal-seeking (досягнення цілей), integration (інтеграція) і legiasy (легітимність)[5].

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання кожна організація повинна вміти адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, досягати своїх цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле і, нарешті, бути визнаною людьми. та інші організації.

По-перше, адаптивна культура – це культура, здатна бути каталізатором змін, і саме ця функція визначає здатність організації працювати в довгостроковій перспективі. Цінності, що підтримуються адаптивною культурою: довіра, ризик, підприємливість, креативність, інновації тощо.

По-друге, культура має бути адекватною поставленим цілям. Корпоративна культура має сприяти реалізації обраної стратегії, досягненню поставленої мети.

По-третє, оскільки пристосування до умов зовнішнього середовища вимагає від групи спільного вирішення проблем, група повинна володіти здатністю розвивати і підтримувати систему певних внутрішніх відносин між її членами. Процес інтеграції - процес створення і розвитку групи відбувається одночасно з процесами вирішення проблем і досягнення поставлених цілей.

По-четверте, культура повинна розділятися більшістю співробітників, а діяльність організації повинна бути законною та визнаною суспільством.

Модель AGIL базується на тому, що цінності корпоративної культури є найважливішими засобами (інструментами) реалізації функцій цієї моделі. Якщо її колективні переконання та цінності допомагають їй адаптуватися, досягати цілей, об'єднуватися та доводити свою корисність для людей та інших організацій, тоді зрозуміло, що така культура вплине на успіх цієї компанії. Ще одна модель представлена австрійським ученим Г. Хофстедом. Модель Г. Хофстеда побудована на порівнянні культури різних країн за наступними чотирма параметрами [4]:

- індивідуалізм / колегіальність (IND). Індивідуалізм передбачає, що людина діє, виходячи з власних інтересів, а також інтересів найближчих людей. З іншого боку, колективізм ґрунтується на тому факті, що кожна людина належить до більш-менш згуртованої групи за народженням чи роботою і не

може вважатися виключеною з неї. Змінні IND пов'язані з економічними, географічними та демографічними показниками;

- зона продуктивності (PDI). Сфера розподілу влади як елемент культури визначається простором, в межах якого навіть найменш впливовий індивід у групі усвідомлює нерівність у розподілі влади і вважає це нормальним станом. Слід зазначити, що нерівність присутня в усіх культурах, хоча готовність бути лояльними до неї неоднакова в різних культурах. Індекс вимірювання PDI за шкалою влади виявляє дивовижні кореляції з географічним розташуванням, населенням, добробутом країни та політичною ситуацією [3].;

- зниження (усунення) невизначеності (UIA). Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено. Невпевненість породжує страх. Громадські правила, приписи, норми поведінки покликані допомагати членам організації і суспільства в зниженні непевності та невизначеності. Для організацій слабе прагнення до усунення невизначеностей означає наявність малої кількості написаних правил, низьку стандартизацію та спеціалізацію.

- мужність / жіночність (MAS). Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям в порівнянні з жіночими. Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство. Жіночність, навпаки, визначається сигналізує перевагою професійної безпеки, підтриманням соціальних контактів, а також якості життя.

Слід зауважити, що при дослідженні та оцінці стану корпоративної культури в компанії доцільно з'ясувати, яку з наведених нижче моделей корпоративної культури використовує компанія, що дозволить більш детально вивчити її політику та внутрішнє корпоративне середовище.

Інша модель належить Ч. Хенді. Американський соціолог обрав для аналізу процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, взаємини особистості та організації, структуру організації та характер її діяльності. на різних стадіях розвитку. На основі дослідження цих параметрів

Ч. Хенді виділив 4 типи організаційної культури [28, с. 74]:

А) «Культура влади». Цей тип найкраще схематично представити у вигляді павутини, оскільки рушійна сила організації знаходиться в центрі, як павук, вона створює павутину свого впливу і поширює її все далі і далі через особисті зв'язки. Він характерний для невеликої організації, що характеризується жорсткою ієрархією влади (торгівля, фінанси, малий бізнес). Основою системи влади є сила ресурсів і сила особистості. Цей тип корпоративної культури приваблює ризикованих людей і політиків. Менеджери орієнтовані на владу і результат, швидко реагують на зміни в оточенні, але залежні від рішень з центру.

В) «Рольова культура», з іншого боку, характерна для великої організації з механічною структурою. Існує жорсткий функціональний розподіл ролей, спеціалізовані напрямки координує топ-менеджмент. Зверху приймаються формалізовані рішення, контроль і координація здійснюється за довідкою зверху відповідно до встановлених правил і процедур. Такий тип культури забезпечує безпеку, можливість стати компетентним професіоналом, заохочується наполеглива праця. Менеджерам властиві безпечність і передбачуваність у своїх діях, вони погано пристосовуються до змін.

В) «Культура завдань» — це тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з матричною структурою (дослідницько-конструкторські, проектні фірми). Основа системи влади — сила фахівця, експерта, командний дух важливіший за індивідуальні результати. Рішення приймаються на рівні групи. Є профспілка та організація працівників, ініціатива підтримується. Менеджер — це координатор грамотних художників, які оцінюють результат і швидко адаптуються до нових умов середовища. Тип організації з корпоративною культурою особистості невеликий, існує для послуг і допомоги (юридичні фірми, консалтингові фірми, творчі спілки). Основою системи влади є влада особистості, влада спеціаліста. Вплив розподіляється рівномірно, формалізація і 20 процедур відсутні. Контроль та ієрархія неможливі інакше як за взаємною згодою. Фахівці — це обдаровані, яскраві особистості, які вміють

досягати особистих цілей. Керівник може чинити певний тиск на людину, контролюючи ресурси.

Дж. Зонненфельд виділяє чотири типи культур: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура» («фортеця»)(табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом

Види корпоративної культури	Характеристика
«Бейсбольна команда» (Baseball team Culture)	відбувається в бізнес-середовищі високого ризику. У компаніях з таким типом корпоративної культури рішення приймаються дуже швидко, підтримуються талант, інновації та ініціатива. Ключові успішні співробітники вважаються «вільними агентами», і компанії конкурують одна з одною, щоб найняти їх.
«Клубна культура» (Club Culture)	характеризується лояльністю, відданістю та працездатністю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільне бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за вислугу років, уповільнюється кар'єрний ріст, відбувається відбір кандидатів на посади всередині компанії. Практикується ротація співробітників між філіями.
«Академічна культура» (Academy Culture)	включає поступовий кар'єрний ріст співробітників всередині компанії. У компанії з академічним стилем корпоративної культури беруть на роботу нових молодих співробітників, які зацікавлені в довгостроковій співпраці і не проти потихеньку просуватися по кар'єрних сходах. Однак, на відміну від «клубної культури», співробітники рідко переходять з одного відділу в інший.
«Оборонна культура» («фортеця») (Fortress Culture)	це може статися в ситуації, коли компанія просто намагається вижити (наприклад, під час загальногалузевої рецесії). При такій культурі немає гарантії постійної зайнятості, немає можливості професійного зростання, тому що компаніям часто доводиться проходити реструктуризацію та скорочувати кількість працівників, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов.

Джерело: складено на основі [29]

Кожна з культур по-різному впливає на організацію та відображається на кар'єрі працівників.

Корпоративна культура становить основу розвитку будь-якої успішної компанії. Формування корпоративної культури завжди пов'язане з рядом інновацій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей і тим самим збереження

конкурентоспроможності компанії на ринку.

Найпоширеніші з них [18, с. 63]:

1. Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури).

2. Методи опитування (інтерв'ю, анкетування).

3. Соціометричні методи.

4. Опис елементів корпоративної культури.

5. Визначення типу корпоративної культури.

6. Статистичні методи, які в свою чергу поділяються на:

- нормативний метод;
- порівняльний метод;
- метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути»;
- метод випадкової оцінки;
- конструктивно-критичний метод.

Метод якісної поелементної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, оскільки його можна використовувати при послідовному вдосконаленні існуючої культури.

Метод якісної поелементної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, оскільки його можна використовувати при послідовному вдосконаленні існуючої культури.

Метод опитування є активним методом аналізу корпоративної культури компанії. Цей метод трудомісткий, але набагато надійніший за інші, тому що дозволяє безпосередньо у самого співробітника дізнатися його ставлення до корпоративної культури, а також дізнатися, які елементи і цінності для нього найбільш важливі. Аналіз отриманих відповідей дозволяє зробити відповідні узагальнення та висновки.

Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішньогрупові відносини у вигляді числових значень і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи.

Опис елементів культури компанії (місія, цілі, традиції, основні цінності

компанії, стиль спілкування, модель поведінки, історія компанії, девіз тощо). Кожен з елементів відображає певний аспект корпоративної культури і дозволяє оцінити її з різних точок зору.

Статистичні методи також необхідні для вимірювання корпоративної культури організації.

Нормативний метод є одним із найпоширеніших методів оцінки конкретного типу та різновиду корпоративної культури.

Порівняльний метод – інший, не менш поширений метод оцінки корпоративної культури, який має багато різновидів, наприклад метод «полярних культур» і порівняння за певними показниками.

Метод відстеження змін «було – сталося – має бути» поєднує аналітичні та раціоналізаторські навички. Він характеризується визначенням «стартових індикаторів» (індикаторів) і моніторингом необхідних змін на їх основі. Однак рівень корпоративної культури може не тільки підвищуватися, а й знижуватися. І цей метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію [23].

Конструктивно-критичний метод має два варіанти:

1. Метод повної критики, що обрушується на адміністраторів, які змушені вживати практичних заходів.

2. Метод виваженої періодичної критики, що характеризується більш спокійною оцінкою та пропозиціями.

Тому, якщо команда і керівництво компанії намагаються підвищити рівень корпоративної культури, необхідно використовувати різні методи її оцінки. Це конкретизує це прагнення і перекладе його на мову цілей, завдань, практичних заходів і бажаних результатів [27].

Термін «корпоративна культура» досить широкий і складний, дослідники, які більш детально вивчали цю сферу, по-різному підходили до вивчення цього питання, тому було побудовано багато моделей для опису корпоративної культури.

Якщо підсумувати, то радикальним вирішенням проблем функціонування та управління підприємствами має стати побудова сучасної моделі

цивілізованої корпоративної культури та регулярна оцінка її стану, бажано кількома із зазначених методів.

1.3. Корпоративна культура в системі управління інноваційною діяльністю

Посилення конкуренції на ринку вимагає нових ефективних методів роботи з персоналом. У сучасній економіці інновації є рушійною силою розвитку суспільства. Інноваційні підходи до створення корпоративної культури сприятимуть досягненню сталого розвитку та підвищенню інноваційного потенціалу підприємства [15].

Дослідження Асоціації менеджерів показують, що питаннями інновацій в компанії та управління змінами в основному займається топ-менеджер компанії (у 83% випадків) та його представники, і лише 23% респондентів сказали, що існує так званий спеціальний відділ. Дуже часто це завдання лягає на топ-менеджера, який не має в своєму розпорядженні достатньо формалізованих методів, процедур і структур, що підтримують його стратегічні плани. При цьому нестача фінансових ресурсів не вважається суттєвою перешкодою у формуванні корпоративної культури. У більшості випадків ініціатором змін є також топ-менеджер компанії або директор з персоналу [54, с. 110].

Корпоративна культура в інноваційній компанії повинна включати такі складові [57, с. 28]:

1. Місія є метою організації з точки зору суспільної користі.
2. Мета компанії, яку розуміє і приймає кожен співробітник.
3. Базові цінності, що визначають роботу кожного співробітника і компанії в цілому.
4. Стиль спілкування співробітників в організації, поширений на весь персонал.
5. Модель поведінки співробітника компанії, яка відображає основні

принципи роботи організації, а також характеристики особистості.

6. Корпоративна поліграфія як всередині організації, так і для зовнішніх клієнтів: партнерів, постачальників та ін. 7. Історія підприємства, яка відображена в пам'ятних книгах, брошурах.

8. Рекламний слоган або девіз фірми.

9. Традиції компанії - це ті, що існують давно, а також новостворені.

Корпоративна культура підвищує стійкість компанії, надаючи їй більшої гнучкості. Він визначає процедуру, яка дозволяє співробітникам швидко і належним чином реагувати на несподівані події.

Важливо усвідомлювати, що топ-менеджмент компанії має великий вплив на інноваційні процеси в організації. Він може сприяти інноваційним проектам, надаючи необхідні ресурси. Корпоративна культура розкривається через систему установок і очікувань, які поділяють співробітники компанії. Корпоративну культуру також можна визначити як підхід до бізнесу. Тому інноваційні підходи до створення корпоративної культури організації можуть сприяти успішному розвитку компанії.

Існують принципи побудови корпоративної культури, спрямовані на забезпечення сталого та інноваційного розвитку компанії. Серед основних можна назвати такі [50, с. 307]:

- створення такої системи набору, навчання та стимулювання персоналу, при якій працівники поділяють цілі організації та мотивовані на їх досягнення;
- постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших працівників;
- організація постійного обміну інформацією між співробітниками з метою формування уявлення про поточний стан компанії та зміни ситуації в режимі реального часу;— розподіл влади і делегування співробітникам повноважень, необхідних для оперативного і адекватного подолання проблемної ситуації;

- поєднання командної роботи з особистою відповідальністю працівника за досягнення поставлених цілей;
- постійний аналіз поточної ситуації та створення програми швидкого реагування на кризові ситуації.

Вивчення рівня задоволеності співробітників компанії може надати інформацію про потреби і побажання внутрішніх клієнтів, які, як правило, дворівневі: перший рівень включає потреби, пов'язані з умовами праці (посада, зарплата, графік роботи). тощо); другий рівень включає потреби та побажання, пов'язані з отриманням послуг від своїх внутрішніх «постачальників» - колег, співробітників інших відділів і підрозділів компанії, керівництва, що впливає на якість роботи [6, с. 181].

Корпоративна культура підтримує зростання ролі інновацій як інструменту інтеграції нових розробок. Для ефективного функціонування корпоративної культури бажано використовувати певні інструменти, спрямовані на встановлення контакту зі співробітником. (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Інструменти підвищення якості корпоративної культури

Джерело: складено на основі [55]

1)Розмова - вона завжди була і залишається найкращим і найефективнішим інструментом внутрішнього спілкування.

Форми: інструктаж; зустріч з одним спікером; зустріч; дискусії

Охоплення: малими або великими групами; в межах одного чи кількох відділів тощо.

Правила організації ефективної бесіди (зустрічі, наради тощо):

- Відступати від поставленої мети не потрібно, про що знають не лише організатори, а й усі учасники.

- Тема обговорення має стосуватися всіх присутніх.

- Тривалість заходу обмежена (не більше години). Повинні бути правила виступу та дебатів.

- Час підходить, бажано не між 14-16 годинами, коли більшість людей відчують зниження активності.

- Обговорення має проходити в суворій відповідності до плану і бути цікавим.

- Бажано обговорювати найважливіше на початку і в кінці з позитивним акцентом.

- Наприкінці необхідно сформулювати висновки, підкреслити результати та узгодити визначення.

- Після наради розіслати учасникам короткий протокол.

Ефективність розмови залежить від спікера (головуючого), який веде засідання за всіма цими правилами і вирішує будь-які конфлікти.

Портрет ефективного голови: він має сильну позицію в групі (департаменті, департаменті тощо), яка не обов'язково збігається з позицією в корпоративній ієрархії; може висловлювати думку коротко, точно за темою (не відхиляється від теми) і з відповідною інтонацією.

Незважаючи на те, що цей засіб не вимагає фінансових витрат, використовується воно вкрай рідко. Причини: брак часу, небажання менеджерів, складність заявки (в компаніях з великою кількістю співробітників або мережею філій, розкиданих по різних містах).

2) Консультаційні години (або години прийому з особистих питань) – керівники визначають дні та години прийому працівників з будь-яких питань.

Цей час ще називають «час відкритих дверей». Однак дуже мало керівників сьогодні приділяють необхідну увагу цьому інструменту, не дотримуються встановленого графіка або взагалі не наймають співробітників

3) Інформаційні таблиці (Іт) є одним із найдешевших і найефективніших інструментів, які презентують компанію, її стратегічні цілі та плани на майбутнє. ІТ-спеціалісти, які привертають увагу, успішно виконують свою роль.

Правила розробки ефективних інформаційних таблиць:

- Розробити тематичні розділи (інформація керівництва, відділу маркетингу, відділу кадрів тощо).
- Інформувати не тільки про бізнес, а й про інші аспекти життя. Мають бути розділи для вболівальників, для мам, для молоді тощо.
- Інформувати про новини, що стосуються всієї компанії (фото нових співробітників, фотозвіти зі свят компанії, анекдот дня чи тижня).
- Надати корисну інформацію для різних груп (відділів) компанії (найбільш привабливою є інформація, в якій фігурує сам читач).
- Виділіть кожен рубрику кольором, символами, знаками тощо.
- Постійно та своєчасно оновлювати інформацію. За інформаційну таблицю повинен відповідати один співробітник, в обов'язки якого входить щоденна перевірка та оновлення.

Можна перетворити з інструмента інформаційного в комунікаційний, якщо забезпечити можливість зворотного зв'язку (наприклад, біля Іт прикріпити скриньку, куди працівники можуть вкидати свої заповнені анкети, листи до керівництва, пропозиції тощо).

Для підвищення ефективності роботи Іт слід розміщувати її в місцях найбільшого потоку співробітників: біля приймальні керівника, входу, їдальні. На великих підприємствах – у кількох місцях.

4) Внутрішня газета (ВГ). Правила розробки такі ж, як і для Іт. Він відрізняється, по-перше, формою доставки читачам (розповсюджується серед співробітників, партнерів), а по-друге, ширшим змістом. Крім викладеного в Іт,

ВГ може містити хроніку, описи різних видань, аналіз ринку праці, тенденції розвитку ринку, на якому працює підприємство, тощо.

ВГ дуже поширені в розвинених країнах у великих компаніях (з тисячами або навіть десятками тисяч співробітників). Завдяки ВГ існує вільний обмін думками різних груп працівників підприємств як форум, де до дискусії може приєднатися кожен незалежно від статусу, віку чи статі. Таким чином, ВГ відіграють важливу роль у психологічній інтеграції особового складу [14, с. 223]

5) Поштова скринька (ПС) – виставляється на видному місці для збору листів із зауваженнями співробітників. Оскільки ці листи можуть бути анонімними, PS часто називають «чорною скринькою». Досить сумнівний інструмент, тому що суперечить ідеї відкритості. На практиці PS часто висять порожніми з двох причин:

1) якщо інформаційна система добре налагоджена, вони не потрібні;

2) якщо вона не встановлена (а це часто свідчить про авторитарний стиль управління та нездорову робочу атмосферу), з ними бояться контактувати через ризик розправи.

6) Адміністратор (кабінет довіри) - на деяких підприємствах встановлюється спеціальна посада для вирішення складних проблем, які неможливо вирішити формально. Ці функції покладаються на шановану людину, яка вміє зберігати чужі таємниці та анонімність інформації. До них звертаються із запитаннями, ідеями, критикою тощо. Максимальний час очікування відповіді – тиждень.

7) Довідкова служба -

а) біля телефону є черговий, який відповідає на запитання абонентів;

б) набравши відповідний номер, можна прослухати інформацію про певні проблеми.

8) Радіовузол корисний на великих підприємствах для передачі термінових повідомлень, розважальних програм і відповідної музики. Наприклад, на підприємствах для сліпих книги транслуються працівникам з

радіостанції.

9) Телестудія – потребує значних фінансових вкладень для залучення працівників відповідної кваліфікації та забезпечення необхідним обладнанням. Ви можете транслювати: у конференц-залах або на телевізорах (встановлених у людних місцях). Також можна роздавати касети чи диски з фільмами про життя підприємства. Цей інструмент в основному використовується в міжнародних компаніях з філіями в різних країнах для обміну інформацією між філіями.

10) Інтранет – внутрішня електронна пошта. В даний час він використовується практично на всіх підприємствах рекламного, туристичного, виставкового та інших ринків, співробітниками яких є переважно молоді люди з хорошими знаннями комп'ютера, а офіси зосереджені у великих і середніх містах.

Ефективність засобів підвищення якості контролю якості залежить не стільки від фінансових ресурсів, скільки від хорошої організації роботи. Вибір і застосування відповідної техніки є багатоетапним процесом і залежить від наступних факторів [55, с. 94]:

- розмір і структура підприємства;
- розташування його структурних елементів (централізоване чи розгалужене);
- структури зайнятості (відносно однорідні групи або неоднорідні соціальні верстви і навіть культури);
- традиції, створені в компанії;
- відповідність між формою обраного засобу і змістом, який потрібно передати. Наприклад, у конфліктних ситуаціях вербальне спілкування завжди краще, ніж листи та оголошення [53, с. 98].

Загальний принцип можна виразити так: чим більше компанія, тим різноманітнішими повинні бути засоби комунікації та канали інформації. Повторення різних версій одного повідомлення на різних каналах допомагає підвищити його ефективність.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері корпоративної культури

Сучасним ефективним інструментом вирішення проблем, у яких соціальні партнери відіграють безпосередню, законну та незамінну роль, є соціальний діалог, який представляє собою систему колективних відносин між працівниками, роботодавцями (власниками), їх представники, органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування про реалізацію трудових і соціально-економічних інтересів сторін шляхом ведення колективних переговорів, консультацій, обміну інформацією, спільного прийняття рішень, застосування процедур звірки. Теоретично предмет соціальний зміст діалогу ширше предмета колективного трудового права, оскільки остання регулює лише колективні відносини щодо використання праці та предмета, соціальний діалог також може складатися з питань і стосунків, які перебувають поза їх межами.

Основними принципами соціального діалогу є забезпечення однакового кількісного представництва сторін соціального діалогу (паритету), їх рівності, врахування інтересів та взаємної відповідальності. В історичній ретроспективі в Україні існували окремі елементи соціального діалогу – колективні договори, профспілки, ради трудових колективів. Проте, якщо на мікрорівні (підприємство, установа, організація) механізми взаємодії соціальних партнерів були певним чином розроблені, то на мезо-(регіональний, галузевий рівень) та макрорівні (національний рівень) – необхідно створити абсолютно нову правову та інституційну модель нашої держави. Правові засади соціального діалогу в сфері договірного регулювання колективних трудових відносин було закладено прийняттям у 1993 р. Закону України „Про колективні договори та угоди”.

Головним результатом пошуку шляхів узгодження інтересів сторін стало створення національної системи соціального діалогу, завдяки якій працівники мають право колективно представляти свої інтереси, висловлювати проблеми

та брати участь у прийнятті рішень через свої організаційно-трудова та соціально-економічні відносини. Механізми соціального діалогу використовуються в Україні й донині переважно у сфері розвитку колективно-правових договірних відносин, тому його суб'єкти є учасниками цих відносин.

В Україні реалізується тристороння модель соціального діалогу, за якої держава в особі центральних органів виконавчої влади виконує три основні функції: гаранта прав і рівноправної участі в соціальному діалозі всіх його сторін; представник власних інтересів як учасник соціального діалогу; арбітра при вирішенні спірних питань. Для виконання цих функцій держава створює законодавче та нормативно-правове поле, формує інституційні основи, виступає посередником у пошуку консенсусу між партнерами та гарантом інтересів сторін у процесі соціального діалогу. Функції представництва та захисту прав та інтересів працівників і роботодавців здійснюють професійні спілки, їх об'єднання та об'єднання організацій роботодавців (табл.1.2).

У Резолюції Міжнародної організації праці (МОП) про трипартизм та соціальний діалог (прийнята Міжнародною конференцією праці на 90-й сесії 18 червня 2002 р.) відзначається, що соціальний діалог стає стрижнем демократичних суспільств.

Таблиця 1.2

Функції держави в соціальному діалозі

Функції центрального органу(держави)
гарант забезпечення прав та рівноправної участі у соціальному діалозі всіх його сторін
представник власних інтересів як сторони соціального діалогу
арбітр у вирішенні спірних питань

Джерело: складено автором

У Резолюції Міжнародної організації праці (МОП) про трипартизм та соціальний діалог (прийнята Міжнародною конференцією праці на 90-й сесії 18 червня 2002 р.) відзначається, що соціальний діалог стає стрижнем демократичних суспільств. У цьому документі підкреслюється, що соціальні партнери відкриті до діалогу та конструктивно співпрацюють на місцях з громадськими організаціями, які поділяють ті самі цінності та цілі. Тому МОП

вирішила, що доцільно залучати до сфери соціального діалогу ширше коло учасників.

За даними проекту МОП „Консолідація правових та інституційних засад соціального діалогу в Україні”, Досвід впровадження соціального діалогу в різних країнах підтверджує ряд таких висновків щодо його розвитку в сучасному суспільстві. З розвитком постіндустріального суспільства вузька форма соціального діалогу (традиційні переговори, консультації та інші форми взаємодії класичних соціальних партнерів) виявляється недостатньою для вирішення багатьох фундаментальних соціальних проблем. Масштаби соціального діалогу в інституційному сенсі змінюються та розширюються, оскільки профспілки та роботодавці не можуть комплексно представляти різноманітні інтереси всіх верств суспільства. Практика соціального діалогу поширилася на всі структури т. зв «третій сектор» — громадські об'єднання, інститути територіального, професійного та господарського самоврядування. Посилення залучення різноманітних соціальних суб'єктів до процесу досягнення узгоджених соціальних цілей є одним із найважливіших очікуваних результатів соціального діалогу в сучасному суспільстві.

Основним завданням сторін соціального діалогу є забезпечення ефективного використання його засобів для координації дій і намірів соціальних партнерів, реалізації ними відповідних заходів і політики для виконання власних функцій.

Законодавчо визначені та сформовані механізми соціального діалогу, особливо щодо укладення колективних договорів і угод, за допомогою яких створюються та реалізуються соціально-економічні гарантії, відкривають широкі можливості для визначення правил та умов використання робочої сили. Саме тому соціальний діалог є одним із ефективних інструментів формування корпоративної культури. Теоретичні основи організації соціального діалогу в суспільстві дають змогу виділити його мікро-, мезо- та макрорівні.

Мікрорівень — це також рівень компанії, установи, організації, тобто юридичної особи. Проміжний рівень можна умовно поділити на галузевий, до

складу якого входять суб'єкти окремих видів економічної діяльності, та регіональний, сферою діяльності якого є одиниці адміністративно-територіального поділу країни. Макрорівень, у свою чергу, відноситься до країни в цілому.

Механізми соціального діалогу, які реалізуються на мікрорівні шляхом укладення колективного договору, сьогодні можуть бути ефективно використані як інструмент формування корпоративної культури організації. Відповідно до чинного законодавства предметом колективного договору є широке коло питань, які стосуються насамперед зайнятості, умов праці та оплати праці, а також соціальних гарантій, які роботодавець надає працівникам. Тому найважливіші складові корпоративної культури повинні бути відображені в цьому документі у вигляді відповідних зобов'язань сторін.

Слід зазначити, що наявність чи відсутність профспілок на мікрорівні не обмежує можливості соціального діалогу, оскільки закон регулює порядок укладення колективного договору з іншими представниками працівників, а також у разі наявності представники кількох різних профспілок в одній організації. Крім того, під час підготовки проекту колективного договору кожен працівник має можливість подати власні пропозиції щодо змісту цього документа до органу, який займається його розробкою. Тому всі суб'єкти соціального діалогу, що діють на мікрорівні, мають можливість в рамках існуючих механізмів і процедур реалізовувати власні завдання щодо його використання для забезпечення формування корпоративної культури.

На мезо- та макрорівні соціальний діалог набуває тристороннього характеру. Разом із представниками найманих працівників та роботодавців, які діють на цих рівнях, учасником соціального діалогу є й держава у формі органів виконавчої влади. Існуючі механізми соціального діалогу при укладанні галузевих та регіональних угод сьогодні мають певні перешкоди для забезпечення ефективного впливу на вирішення питань, що є предметом таких угод, особливо з точки зору формування корпоративної культури. Вони, насамперед, пов'язані з недостатньою сформованістю галузевих та регіональних

організацій роботодавців, відсутністю чіткого визначення сфери угод.

Зміщення акцентів державної політики з централізованого управління на регіональний рівень, що супроводжується передачею повноважень місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, відкриває найширші можливості для використання соціального діалогу як інструменту регіонального розвитку на коло питань, які можуть бути предметом регіональних угод. Однак цей рівень залишається однією зі «слабких ланок» системи соціального діалогу. Практика показує, що регіональні угоди фактично не впливають на ситуацію в регіонах.

Найважливішим чинником є наявність проблеми формування інституцій, які мають виступати сторонами соціального діалогу, і як наслідок невизначеність реального предмета таких угод. Крім того, механізми соціального діалогу на регіональному рівні не включають органи місцевого самоврядування, територіальні громади, громадські та неурядові організації, що діють на цьому рівні. Тому потенціал галузевих та регіональних угод як інструментів соціального діалогу на сьогодні використовується недостатньо, вони в деяких випадках мають формальний характер, повторюють норми чинного законодавства, які встановлюють мінімальні гарантії у сфері зайнятості, умов та заробітної плати.

Окремі елементи соціального діалогу на національному рівні розроблено та реалізуються в рамках укладення Генеральної угоди між Кабінетом Міністрів України, об'єднаннями організацій роботодавців та профспілками на всеукраїнському рівні. Однак таку практику не можна вважати достатньою, оскільки зобов'язання з Генеральної угоди часто не мають стратегічного спрямування та послідовного характеру, а відповідальність у разі їх невиконання, як правило, суто символічна.

Висновок до розділу 1

У першому підрозділі дипломної роботи визначено сутність терміну

«корпоративна культура», з'ясовано основні функції корпоративної культури, чинники, що визначають її особливості та які необхідно враховувати при її формуванні. Розглянуто підходи до вивчення корпоративної культури таких вчених, як Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн. Розглянуто особливості функціонування корпоративної культури на різних етапах життєдіяльності компанії, а також структуру корпоративної культури. Термін «корпоративна культура» досить широкий і складний, дослідники, які більш детально вивчали цю сферу, по-різному підходили до вивчення цього питання, тому було побудовано багато моделей для опису корпоративної культури.

У другому підрозділі були представлені основні моделі, що відображають сутність корпоративної культури, а також методи оцінки ефективності функціонування корпоративної культури в компанії. Враховуючи, що корпоративна культура є дуже важливим чинником для компаній з інноваційною сферою діяльності, її складові, принципи її побудови, які спрямовані на забезпечення сталого та інноваційного розвитку компанії, а також інструменти підвищення її якості на компанія. Також було наголошено, що ефективність обраних інструментів підвищення корпоративної культури залежить не стільки від фінансових ресурсів, скільки від хорошої організації роботи.

З точки зору законодавства, наразі немає жодних обмежень, які б перешкоджали розвитку соціального діалогу на всіх рівнях. Якщо на мікрорівні за допомогою існуючих механізмів договірного регулювання колективних трудових відносин можна забезпечити реалізацію завдань щодо формування корпоративної культури, то на інших рівнях необхідно реалізувати комплекс заходів, які дасть змогу повною мірою використати широкі можливості соціального діалогу:

- шляхом створення позитивної мотивації для всіх соціальних партнерів до розвитку соціального діалогу, створення необхідних передумов та поширення його використання сторонами разом із колективне узгодження

таких засобів; консультації, обмін інформацією, спільне прийняття рішень, використання примирних процедур тощо;

- розширення кола питань, що безпосередньо впливають на формування корпоративної культури та регулюються за допомогою механізмів соціального діалогу в колективних договорах і угодах усіх рівнів, забезпечення систематичного контролю за виконанням цих зобов'язань;
- створення орієнтирів у суспільстві для розвитку основних інституційних елементів громадянського суспільства, таких як правильно структуровані організації роботодавців;
- розвиток взаємодії сторін соціального діалогу з місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, засобами масової інформації, неурядовими та громадськими організаціями, територіальними громадами, іншими соціальними інститутами всіх рівнів.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, показано, що корпоративна культура є особливо важливим фактором для підприємств з інноваційною сферою діяльності. Здорова корпоративна культура може підвищити залученість і продуктивність співробітників, тоді як нездорова культура може загальмувати зростання компанії або навіть призвести до банкрутства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Комерційний банк «ПриватБанк», заснований у 1992 році, є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження GFK Ukraine у нас у II. у кварталі 2020 року співпрацюють 64,7% українців – фізичних осіб старше 16 років. Основним банком його вважають 52,3% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж в інших двадцяти банках разом узятих. Серед корпоративних клієнтів у 2020 році цей показник для ПриватБанку становить: юридичні особи – 63,7% співпрацюють і 42,2% вважають його своїм основним банком; суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (ЯПД ФО) – 75,4% співпрацюють, 69,8% вважають його основним банком [1].

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» спочатку було зареєстровано як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю, а потім у 2000 році було реорганізовано в закрите акціонерне товариство. У 2009 році банк змінив організаційно-правову форму на публічне акціонерне товариство, в якому відповідальність акціонерів обмежена кількістю належних їм акцій відповідно до законодавства України [45].

У червні 2018 року банк змінив організаційно-правову форму з публічного акціонерного товариства на акціонерне товариство.

Єдиним акціонером банку, який володіє 100% акцій банку, є держава в особі Кабінету Міністрів України (адреса: 01008, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 12/2). 21 грудня 2016 року держава в особі Міністерства фінансів України набула права власності на 100% акцій банку відповідно до частини першої статті 41 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» та в відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18.12.2016 р. 961 «Деякі питання безпеки стабільності фінансової системи». Станом на 30 квітня 2019 року власником банку є держава в особі Кабінету Міністрів [45].

Банк здійснює діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. Банк є учасником Фонду захисту вкладів фізичних осіб (реєстраційний лист № 113 від 2 вересня 1999 року), який діє в відповідно до Закону № зі змінами). Станом на 31 грудня 2019 та 2018 років Фонд захисту вкладів фізичних осіб забезпечив вкладникам повернення вкладів та нарахування процентів у розмірі до 200 тис. гривень на одну особу у разі відкриття процедури ліквідації банку.

АТ КБ «ПриватБанк» (далі – Банк) є універсальним банком. Банк надає універсальний сервіс для широкого кола клієнтів, при цьому є лідером українського ринку в роздрібному сегменті, активно просуває послуги для малого та середнього підприємництва та вибірково працює в корпоративному секторі.

Основним видом діяльності банку є здійснення комерційних банківських операцій та надання послуг фізичним особам в Україні [51].

Місія банку: «Забезпечити легкий доступ до банківських послуг кожному громадянину України» [45].

Загальна мета банку – лідируюча позиція в Україні з надання платіжних та інших банківських послуг населенню та юридичним особам з переходом від обслуговування у відділеннях банку до навчання клієнтів використанню інструментів дистанційного банківського обслуговування [45]. стратегічною метою банку є формування якісного кредитного портфеля роздрібних кредитів та кредитів малого та середнього бізнесу [51].

Вимірні цілі ПриватБанку:

- надати українцям право обирати банк для отримання заробітної плати;
- відновлення контакту з клієнтами;
- навчання клієнтів самостійному виконанню банківських операцій;
- підвищення ефективності зустрічей з клієнтами із сфери малого та середнього бізнесу з метою побудови довгострокових відносин;
- активне використання мобільного додатку «Приват24 для бізнесу» представниками корпоративних клієнтів;

- збільшення частки позитивних оцінок клієнтів 5+;
- eNPS (Employee Net Promoter Score або чистий індекс лояльності співробітників) збільшився до 57%; - продаж небанківських продуктів;
- підвищення комфортності зон обслуговування банку з рівнем задоволеності клієнтів 5+ не нижче 70%;
- підтримання параметрів кредитних портфелів відповідно до затверджених стратегічних показників ризик-апетиту [45].

Банк має потужну транзакційну платформу Приват24, яка дозволяє ефективно проводити операції з ведення рахунків клієнтів усіх сегментів та забезпечує високі доходи від комісій. Крім онлайн-сервісів, банк має розгалужену мережу відділень, банкоматів і терміналів самообслуговування, які дають змогу надавати послуги на всій території Словацької Республіки (за винятком тимчасово окупованих територій) [51].

Станом на 31 грудня 2019 року банк має 30 відділень та 1898 діючих відділень в Україні та відділення на Кіпрі (31 грудня 2018 року: 30 відділень та 1991 діюче відділення в Україні та відділення на Кіпрі) [45].

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

- акціонер або вищий орган банку сприяє реалізації та забезпечує захист прав і законних інтересів акціонера;
- Спостережна рада банку. Спостережна рада забезпечує стратегічне управління діяльністю банку, контроль за діяльністю ради директорів банку та захист прав акціонерів. Ефективність управління забезпечується системою звітності перед наглядовою радою вищого органу влади;
- Рада директорів банку. Рада директорів керує поточною діяльністю банку та підзвітна наглядовій раді та вищому органу влади. Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк» представлена на рис 2.1.

В 2019 році було продовжено вдосконалення організаційної структури банку згідно з затвердженою Стратегією розвитку та трансформацією банку. Була змінена внутрішня організаційна структура в окремих підрозділах

(Напрямок фінансового моніторингу, Напрямок маркетингу тощо). Більш змістовно рівні управління діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» наведено у таблиці 2.1.

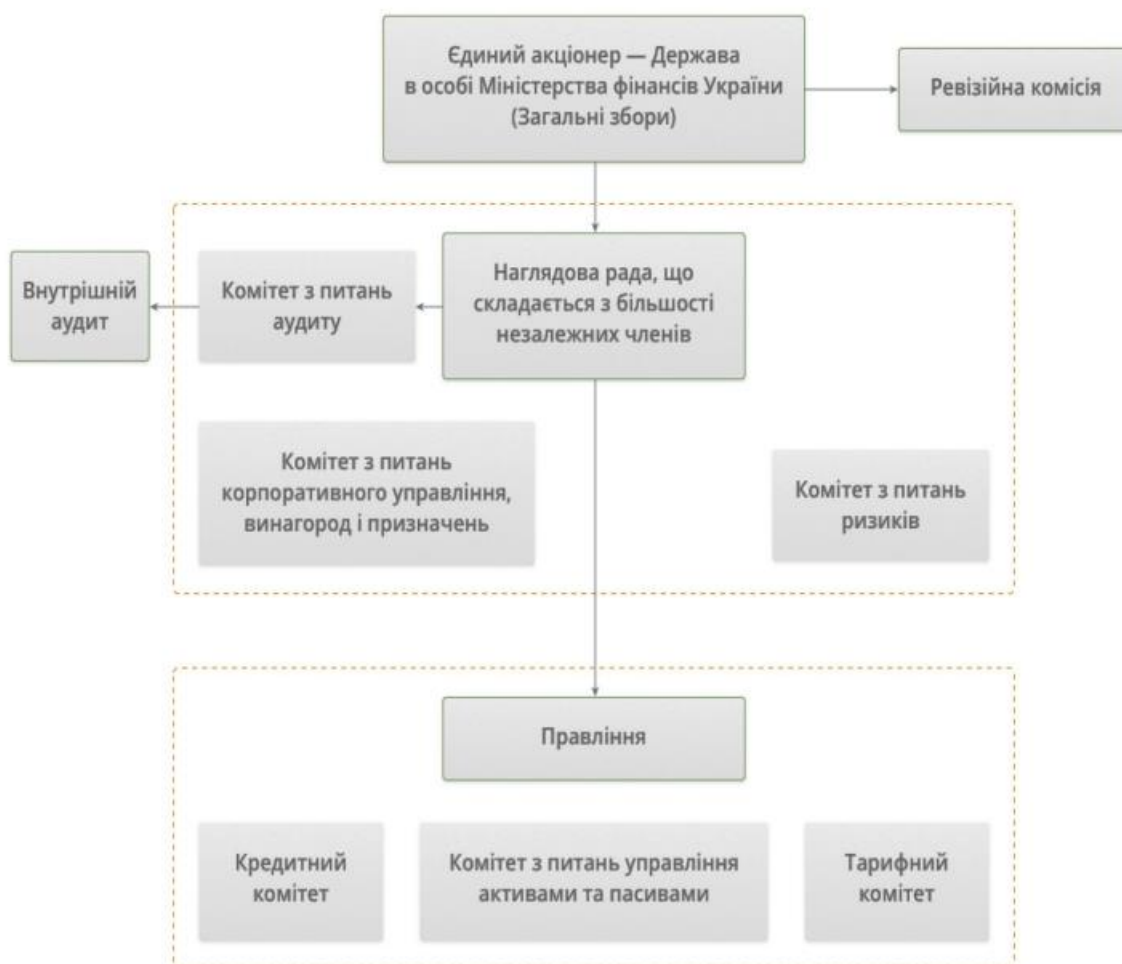


Рис. 2.1. Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: [45]

Усі органи управління Банку діють на засадах Кодексу корпоративної етики. Корпоративна поведінка в Банку побудована на засадах законності, прозорості, компетентності, дотриманні прав і інтересів клієнтів, ділових партнерів, акціонерів і працівників, і направлена на підвищення ефективності діяльності Банку, підтримку його фінансової стабільності та прибутковості [1].

Кодекс корпоративної етики визначає:

– Взаємовідносини Банку з клієнтами;

- Порядок взаємовідносин керівників і підлеглих;
- Ділову етику;

Таблиця 2.1

Рівні управління АТ КБ «ПриватБанк»

Рівень	Ознака
вищий – Head-office (Головний офіс)	Керівництво банку визначає основні напрямки розвитку діяльності банку. На цьому етапі формується основна місія, стратегічна мета банку;
середній – Middle-office	Орієнтований на виконання завдань, необхідних для досягнення головної стратегічної мети. відповідальність за виконання цих завдань несуть керівники служб, підрозділів, начальники відділів;
нижчий – Front-office (відділення).	Управління відбувається всередині самих функціональних одиниць з метою досягнення певних параметрів, нормативів, які представляють собою складові частини завдань підрозділів, відділень.

Джерело: [1]

- Рівні можливості для всього персоналу Банку;
- Конфлікт інтересів;
- Збереження майна Банку;
- Подарунки та винагороди;
- Взаємовідносини із засобами масової інформації [45].

Корпоративними цінностями Банку є:

Відносини з клієнтами: Банк прагне до найвищих стандартів обслуговування клієнтів, захищає інтереси кожного клієнта. Банк розвиває нові операції, продукти та напрямки відповідно до принципу розумного консерватизму. Банк прагне до прозорості відносин з клієнтами та надання достовірної інформації про свої послуги. Банк зацікавлений у встановленні довгострокових відносин з клієнтами [51].

Відносини з акціонерами: у відносинах з акціонерами банк має намір проводити прозору політику та суворо дотримуватись таких принципів корпоративного управління: поважати та забезпечувати права акціонерів, суворо дотримуватись їх інтересів, своєчасно оприлюднювати інформацію, проводити активна комунікаційна політика, підвищення наочності та

доступності інформації на основі підвищення якості звітності та обліку [45].

Відносини з персоналом: Співробітники банку – запорука його успіху. Банк активно та послідовно набирає та відзначає кращих співробітників незалежно від віку, раси, статі, релігії, віросповідання чи національності та винагороджує їх за успіхи. Банк цінує своїх співробітників, створює умови, в яких кожен, хто працює в ньому, може повною мірою реалізувати свій творчий талант. Банк поважає людську гідність та особистість і вірить у важливість атмосфери довіри та співпраці [51].

Взаємовідносини з органами державного управління: Банк дотримується принципу нейтралітету щодо бізнес-груп, політичних партій та об'єднань та здійснює свою діяльність в інтересах вкладників, клієнтів та акціонерів. Банківські службовці повинні вести справи з державними органами та установами без особистої зацікавленості, не використовуючи незаконних методів впливу на управлінські рішення [45].

Робота в сфері обслуговування клієнтів банку представлена відділом багатоканального контакт-центру (рис. 2.2)



Рис 2.2. Організаційна структура Департаменту багатоканального контактного центру АТ КБ «ПриватБанк» [51]

Основні завдання центру:

- підвищення якості обслуговування споживачів шляхом постійного супроводу споживачів та зони їх обслуговування;

- підвищення якості послуг обласних об'єднань профспілок;
- збільшення обсягів реалізації товарів і послуг;
- підвищення обізнаності клієнтів про продукти банку [51].

Крім того, банком розроблені та задокументовані стандарти обслуговування, які є важливою частиною ефективної роботи з клієнтами.

Ключовими в діяльності банку є фінансові, трудові та технологічні ресурси. Основу ресурсної бази банку становлять кошти фізичних осіб у національній валюті, причому значну частку займають поточні рахунки [45].

Джерелами фінансових ресурсів банку є:

А) Капітал, що складається з акціонерного капіталу та резервних фондів. Внаслідок збитків попередніх років, спричинених операціями попередніх бенефіціарних власників, банк має накопичений дефіцит, який покривається за рахунок капітальних внесків, здійснених протягом 2017 року.

Б) Клієнтські кошти, з яких на кінець 2019 року близько 50% були на високодиверсифікованих поточних рахунках, переважно фізичних осіб. Завдяки низькій концентрації клієнтської бази банк має стабільні короткострокові зобов'язання, що забезпечує низьку вартість витрачених ресурсів порівняно з конкурентами.

В) Кошти міжбанківського ринку та рефінансування НБУ. У своїй політиці управління ліквідністю банк не покладається на цей вид ресурсів, він використовує їх лише у виняткових випадках і в обмеженому обсязі [1].

Політика управління банком спрямована на ефективне управління всіма видами ресурсів, поліпшення фінансових показників банку, а також зростання вартості його активів [45].

Тому важливим елементом управління компанією є регулярна розробка, перегляд та затвердження стратегії розвитку, а також визначення пріоритетних напрямків діяльності як для окремих бізнес-напрямків, так і для діяльності банку в цілому. У складі системи управління банк використовує бюджетне управління та планування, а також систему контролю за виконанням планів та оцінки результатів діяльності банку [51].

2019 рік став роком продовження трансформаційних процесів у банку. Пріоритетними напрямками в діяльності банку були і залишаються вдосконалення процесів обслуговування клієнтів з обов'язковим дотриманням вимог законодавства, розвиток кредитування при збереженні високої якості кредитного портфеля, вдосконалення та розвиток банківської справи. продукти/послуги та оптимізація інфраструктури. Значну увагу банк приділяє сфері досліджень і розробок, стимулюючи розвиток інновацій в організації (технології науки про дані, машинне навчання, використання гнучких методів в управлінні проектами тощо). Зусилля банку в цьому напрямку спрямовані на розробку нових продуктів і підвищення доступності послуг для клієнтів. Протягом 2019 року банк докорінно оновив Приват24, найпопулярніший мобільний банк країни (10 млн клієнтів), і одним із перших у Східній Європі запуснув технологію оплати обличчям FacePay. Також банк розвиває мережу банкоматів і терміналів, оновлює їх програмне забезпечення та додає нові можливості обслуговування [1].

Найціннішим ресурсом банку є його працівники, від яких залежить успішне функціонування банку, його подальший розвиток та реалізація Стратегії. Станом на 1 січня 2020 року в банку працює понад 22 тис. співробітників і щомісяця приймається на роботу понад 400 кандидатів. Вже 6 років поспіль банк визнається найкращим роботодавцем України серед молоді та студентів [45].

При цьому ключовими в діяльності банку є технологічні ресурси. У цій сфері, з одного боку, банк розвиває технології процесів обслуговування клієнтів шляхом автоматизації значної частини бізнес-процесів, будує комплексну систему очного та дистанційного навчання трейдерів, розвиває технології процесів підтримки бізнесу; з іншого боку, розвиває свою організаційну структуру, що дозволить більш ефективно впроваджувати зміни та постійне управління банком. Крім того, банк підтримує стабільність своєї ІТ-системи, розробляє цільову архітектуру, реалізує проекти, пов'язані з розробкою та підтримкою критичних систем [51].

У травні 2014 року Приватбанк перевів усіх співробітників відділу обслуговування клієнтів на iPad. Як повідомили в банку, у відділеннях працює понад 8 тис. iPad зі спеціальними фінансовими додатками банку. Використання мобільних планшетів дозволить обслуговувати клієнтів швидше та без черг [1].

У 2017 році Приватбанк посів перше місце в рейтингу інноваційних компаній України за версією сайту forbes.net.ua [45].

Мобільний Клієнт-Банк від ПриватБанка – це практичний сервіс для користувачів платіжними картками, що дає змогу для операцій з картками та рахунками доступні послуги:

- поповнення мобільного;
- перекази між своїми картками та на картки інших банків;
- регулярні платежі;
- грошові перекази та багато іншого [51].

Також до впровадження банківських інновацій можна віднести Зону 24, яка дає цілодобовий доступ клієнтів до терміналів та банкоматів банку, що робить обслуговування клієнтів більш комфортним. Зона 24, як правило, розташована при вході до відділення банку. У цій зоні розміщені банкомати і термінали, за допомогою яких можна провести низку фінансових операцій [1]:

- отримати готівку;
- отримати виписку по кредиту;
- здійснити платіж по кредиту;
- поповнити банківський рахунок;
- оплатити послуги зв'язку та інших постачальників [1].

ПриватБанк є одним з найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, понад 10 років тому банк став одним із перших у світі використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світі, належать такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банк через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків [45].

Головною особливістю «ПриватБанку» є орієнтованість на надання

послуг в режимі онлайн, і максимальну мінімізацію потреби візитів клієнтів до відділення банку. Так, з додатком «Приват24 для бізнесу» для Android та iOS можна: переглядати залишки та виписки за рахунками; надсилати платежі (у тому числі гарантовані); відкривати депозити; оформляти кредити; перевіряти ліміти підприємства; дізнаватися про поточні курси валют та останні новини для бізнесу; купувати квитки на різні види транспорту та багато іншого цілодобово.

Інша послуга SMS-банкінг – це можливість управління рахунком за допомогою SMS-команд. Так для того, щоб поповнити мобільний, здійснити грошовий переказ або перевести гроші на картку, не потрібно йти до банку, а просто зробити переказ в будь-який час, не виходячи з дому. Достатньо мати платіжну картку ПриватБанку та мобільний телефон. Усі картки ПриватБанку автоматично та безкоштовно підключено до SMFS-банкінгу [51].

В 2021 р. за версією FinAwards2021 АТ КБ «ПриватБанк» здобув перемогу в номінації «Краща рекламна кампанія» та посів друге місце в номінаціях «Найкращий банк для МСБ», «Кращий мобільний додаток».

В 2022 р АТ КБ «ПриватБанк» зробив таку заяву щодо своєї роботи в умовах воєнного стану:

- Онлайн-банкінг Приват24 та Приват24 для бізнесу, мережа самообслуговування працює в режимі 24/7.
- Безготівкові розрахунки працюють без обмежень.
- Зняття готівки через банкомати ПриватБанку доступне. Наша служба інкасації забезпечує готівку на безперебійній основі.
- Строк дії карток ПриватБанку автоматично подовжено на 180 днів.
- Мережа POS-терміналів банку працює.

Окрім того, згідно з Постановою Правління Національного банку України “Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану” від 24 лютого 2022 року № 18 призупинено роботу валютного ринку України, крім операцій продажу іноземної валюти клієнтами.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «Приватбанк» виступає найбільшим емітентом і еквайєром платіжних карток в нашій державі. Цьому банку належить власна система грошових переказів «PrivatMoney» та найбільший в державі інтернет-банкінг і платіжна система «Приват24». Банк володіє генеральною ліцензією Національного банку України на проведення банківських операцій, АТ КБ «Приватбанк» здійснює увесь спектр банківських послуг, що є на українському банківському ринку, з обслуговування корпоративних і приватних клієнтів відповідно до міжнародних стандартів. Серед основних напрямів підвищення ефективності активних операцій та результативності діяльності АТ КБ «Приватбанк» можна назвати:

- удосконалення нормативно-правового регулювання захисту коштів фізичних та юридичних осіб, що знаходяться на депозитному рахунку;
- вирішення проблеми асиметричності інформації через створення інформаційної системи доступності та правдивості інформації щодо ліквідності, платоспроможності, прибутковості і рентабельності банків;
- спрощення режиму функціонування депозитних рахунків, а саме: порядку зарахування коштів на вклади, видачі готівки та перерахування з депозитних рахунків, застосування строкових вкладів із додатковими внесками;
- створення вигідних умов для активізації застосування банками цінових та нецінових методів маркетингової політики, покращити якість обслуговування, підвищити зацікавлення фізичних і юридичних осіб у розміщенні коштів.

Спочатку проаналізуємо основні показники АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2021 рр. за допомогою аналізу стану активів та пасивів банку (табл. 2.2).

Так, відповідно до наведених у додатках А і Б даних, активи протягом 2019-2021 років невідмінно зростали, а саме: у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 72 802 млн. грн., а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 18 771млн. грн. Таке зростання було спричинено збільшенням у 2020 році інвестиційних цінних 26 паперів за справедливою вартістю.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки і структури активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020р.		2021 р.		Зміна млн.грн (2021- 2020)
	млн. грн	Питома вага, %	млн. грн	Питома вага, %	млн. грн	Питома вага, %	
Грошові кошти та їх еквіваленти	45894	14,8	49911	13,0	52835	13,2	2924
Заборгованість банків	27118	8,8	25059	6,6	26243	6,6	1184
Кредити та аванси клієнтам	59544	19,2	55021	14,4	68218	16,9	13197
Інвестиційні цінні папери:							
– за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	84680	27,3	100750	26,3	93096	23,2	-7654
– за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	66602	21,5	119196	31,2	129074	32,2	9878
– за амортизованою собівартістю	875	0,3	1715	0,4	107	0,03	-1608
Поточні податкові активи	2257	0,7	6660	1,7	9978	2,55	3318
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію	155	0,1	30	0,01	30	0,01	-
Інвестиційна нерухомість	3379	1,1	2933	0,8	1989	0,5	-944
Активи з права користування	1716	0,6	1748	0,5	-		
Основні засоби та нематеріальні активи	4764	1,5	5894	1,5	6074	1,5	180
Інші фінансові активи	2210	0,7	3448	0,9	2644	0,6	-804
Інші активи	9285	3,0	8900	2,3	9713	2,4	813
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	1244	0,4	1228	0,3	1288	0,3	-
Активи, утримувані для продажу	-	-	32	0,01	7	0,01	-25
Всього активів	309723	100,0	382525	100,0	401296	100	18771

Джерело: створено на основі [45]

На основі аналізу структури і динаміки активів відділення АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2021 рр. можна зробити висновок, що у 2021 році найбільша питома вага в активах займали інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід – 32,3%, їхня питома вага збільшилась в порівнянні з попереднім періодом на 10,7%. Найменшу питому вагу в активах у 2021 р. займають інвестиції в дочірні та асоційовану компанію, а також активи, утримувані для продажу – 0,01%.

Бачимо, що загальна величина грошових коштів АТ КБ «Приватбанк» за 2021 р. у порівнянні з 2019 р. збільшилась на 2 924 млн. грн.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості. Тож розглянемо детальніше в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2019р. до 2021р. +/-
			2021	2020_	2019_	
1.	Коефіцієнт покриття (загальний)	> 1	1,19	1,16	1,21	-0,02
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	1,3	1,2	1,7	-0,4
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,54	0,52	0,45	+0,09
4.	Частка оборотних засобів в активах	за планом	0,98	0,98	0,97	+0,01
5.	Робочий капітал, млн грн.	середньо-галузеве	66615	61335	56503	+10112

Джерело: створено автором

Розрахувавши показники ліквідності, видно, що загальний показник ліквідності у 2021 р. становить 1,19, це на 0,02 менше ніж в 2019 р. Однак, в 2020 році було суттєве зниження до 1,16, це означає, що підприємство покращило свою можливість швидкої сплати короткострокових зобов'язань оборотними активами. Щодо коефіцієнту швидкої ліквідності, то всі роки

підприємство підтримує високий рівень платоспроможності з врахуванням майбутніх надходжень, однак, в 2021 р. (1,3) показник знизився на 0,4 в порівнянні з 2019 р. Можливою причиною є локдаун через covid-19, в цей час багато підприємців не могло працювати в повну силу, через що певна частина дебіторської заборгованості була під загрозою. Що стосується абсолютної ліквідності, вона зросла на 0,09 в 2021р. (0,54) в порівнянні з 2019р. (0,45), це означає, що підприємство здатне в повній мірі негайно погасити грошима і поточними фінансовими інвестиціями.

Робочий капітал підприємства після 2019 року збільшився в 2021 р. з 56503 млн.грн до 61335 млн.грн відповідно. Підприємство здатне сплатити не тільки власні поточні борги, а й здатне розширювати свою діяльність.

Наступні показники, які варто розглянути це платоспроможність підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка платоспроможності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2018_р. до 2020_р.
			2021	2020_	2019_	+/-
1.	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,52	0,54	0,66	-0,14
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,61	0,65	0,81	-0,2
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	0,55	0,53	0,64	-0,09
4.	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	1,19	1,16	1,21	-0,02

Джерело: створено автором

Розрахунки платоспроможності підприємства показали, що:

Коефіцієнт автономії в 2021 р.(0,52) відповідає нормі (>0,5), однак, якщо порівнювати з попередніми роками, то він зменшився на 0,14 відносно 2019 р.

Власний капітал в 2020 році складає меншу частку в загальних вкладеннях у підприємство, збільшується частка зовнішніх джерел фінансування. Цей факт видно в розрахунках коефіцієнта фінансової

стабільності, підприємство має значну частку залученого капіталу, $k=0,65$ в 2020р. що значно менше норми. Можливо, також вплив локдауну. В той же час підприємство на достатньому рівні забезпечене власними засобами. К. забезпеченості власними засобами знизився на 0,09 в 2021 р. (0,55) в порівнянні з 2019 р. (0,64), однак тримається вище норми ($>0,1$). В 2021 р коефіцієнт забезпеченості покращився на 0,02 в порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.5

Оцінка ділової активності підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2021/2019_	
		2021_.	2020_	2019_	+/-	%
1.	Коефіцієнт оборотності активів	0,18	0,21	0,19	-0,01	-5,26
2.	Тривалість обороту активів (дні)	2027	1738	1921	+106	5,52
3.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,3	0,29	0,25	+0,05	20,0
4.	Тривалість обороту власного капіталу (дні)	1216	1258	1460	-244	-16,71
5.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,24	0,22	0,21	+0,03	+14,28
6.	Тривалість обороту дебіторської заборгованості	1520	1659	1738	-218	-12,54
7.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,22	0,25	0,22	0,00	0
8.	Тривалість обороту кредиторської заборгованості	1659	1460	1659	0	0

Джерело: створено автором

Коефіцієнт оборотності активів на 2021 р складає 0,18, тривалість обороту активів 2027 днів. Ефективність використання ресурсів, залучених для організації виробництва в порівнянні з 2019(0,19 – 1921 день) роком зменшилась на 5,26%. Також в 2020 році відстежується покращення до 0,21(1738 днів).

Щодо коефіцієнту оборотності власного капіталу, то в 2021 показник становить 0,3(1216 днів), це суттєве покращення в порівнянні з 2019 р (0,25-1460 днів), покращення відбулось на 20%. Це означає, що швидкість обороту власного капіталу збільшилась, величина виручки відповідно буде більшою.

Коефіцієнт оборотності підприємства покращився в 2021 р. (0,24) на 14,28% в порівнянні з 2019 роком (0,21). Тривалість днів, необхідної для

стягнення заборгованості зменшилась на 218 днів. Щодо коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, то відстежується покращення в 2020 р., показник становив 0,25, що відповідало 1460 дням. В 2021 та 2019 цей показник становить 0,22. Показники однакові, однак враховуючи коефіцієнт дебіторської заборгованості, можна сказати, що певна частка використовується для фінансування власних дебіторів.

Загалом, стан підприємства враховується як задовільний.

Таблиця 2.6

Оцінка рентабельності підприємства

№ з/п	Найменування показника	2021_р.	2020_р.	2019_р.
1	Чистий прибуток, млн. грн.	35050	25306	32609
2	Рентабельність активів, %	8,94	7,31	11,09
3	Рентабельність сукупного капіталу, %	11,01	10,82	15,82

Джерело: створено автором

За 12 місяців 2021 року Банк отримав 35,1 млрд грн чистого прибутку, що збільшився порівняно з 2020 роком на 10,7 млрд грн., або на 44%. Чистий прибуток Банку залишається максимальним результатом всього банківського сектору України та займає 45% долі в загальному результаті банківської системи.

Ефективність використання активів складає 7,31% в 2020 році, в 2019 році була найвища рентабельність активів, вона складала 11,09%. В

Щодо ефективності використання капіталу то найкращий показник був в 2019 році, він складає 15,82%, в 2020 цей показник зменшився на 5%. Можливою причиною зниження ефективності роботи підприємства міг бути локдаун через covid-19. В 2021 р рентабельність сукупного капіталу підвищилась на 1,63%.

Таким чином, результати 2020 року є відображенням помірного впливу пандемії коронавірусу COVID19 та реалізованих можливостей швидкої адаптації Банку та його продуктів до нових вимог ринку та клієнтів. На 2021 рік

Банком продовжує розвивати свої продукти, пропонуючи клієнтам інноваційні послуги, вдосконалювати мережу та платіжну інфраструктуру, активно розвивати кредитування, розширюючи продуктову пропозицію для різних сегментів та виважено підходити до оцінки ризиків.

Далі маємо проаналізувати динаміку внесків клієнтів банку в національній валюті (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки внесків клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» в національній валюті за 2019-2021 рр.

Показники	Питома вага, %	2019	Питома вага, %	2020	Питома вага, %	2021	Зміна 2021-2019 рр.
Депозити всього:	100,0	240621	100,0	312708	100,0	325303	+84682
Фізичні особи	78,96	189995	72,82	227704	70,51	229350	+39355
Юридичні особи	20,96	50448	27,10	84748	29,42	95711	+45263
Державні організації	0,08	178	0,08	256	0,07	242	+64

Джерело: [45]

З 2021 року загальний обсяг депозитів зріс на 84 682 млн грн порівняно з 2019 роком.

Депозитна політика банку багато в чому залежить від наявності ресурсів, які він згодом зможе використати у своїй діяльності. Успішно проведена депозитна політика призводить до збільшення ресурсів банку.

Тобто згідно даних табл. 2.7 у 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилася питома вага депозитів юридичних осіб та зросла вага вкладів фізичних осіб, що свідчить про зміну депозитної політики банку.

Згідно з даними, загальний обсяг депозитів у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 72 087 млн грн, а у 2021 році порівняно з 2019 роком – на 84 682 млн грн. Таким чином, у 2019-2021 роках загальний обсяг депозитів зріс за рахунок збільшення обсяг депозитів фізичних осіб за умов реалізації нової депозитної політики банку щодо залучення додаткових коштів за рахунок зарплатних карткових проектів та нових умов. для розрахунку відсотків за строковими вкладами.

2.3. Оцінка управління системою корпоративної культури на підприємстві АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

КБ «ПриватБанк» – визнаного лідера банківського ринку країни. В установі сформовано певну корпоративну культуру, на підтримку якої розроблено «Кодекс корпоративної етики співробітника ПриватБанку», створено атрибути – емблему, корпоративні краватки та шарфи тощо. У Кодексі докладно прописані правила поведінки у будь-яких ситуаціях: під час спілкування із керівництвом, колегами, підлеглими, клієнтами, під час телефонної розмови та ділової переписки, під час розв’язання конфліктів, і навіть, запропоновані найбільш вдалі формулювання фраз. Крім того, розроблено систему протидії шахрайству, закріплено дресскод і зафіксовано правила участі та спілкування співробітників у соціальних мережах.

Як бачимо, з організаційною складовою внутрішнього середовища досить тісно пов'язане його кадрове забезпечення, що фактично означає необхідність правильного стратегічного управління персоналом та сприяє уникненню чи зменшенню внутрішніх загроз банку. Враховуючи той факт, що відбулося зміщення розуміння ролі персоналу банку з витратного (тобто, персонал – це витрати) на ресурсний (тобто, персонал – це головний ресурс), виникають нові вимоги до ефективного управління ним.

Корпоративні цінності ПриватБанку (рис. 2.3) полягають у:

- розвитку та орієнтації на результат. Для організації важливими є нові ідеї. Дійсно, банк визнано найінноваційнішим у світі;
- прихильності корпоративній культурі;
- командній роботі
- головний капітал і фактор успіху банку – це персонал;

– клієнтоорієнтованості [45]

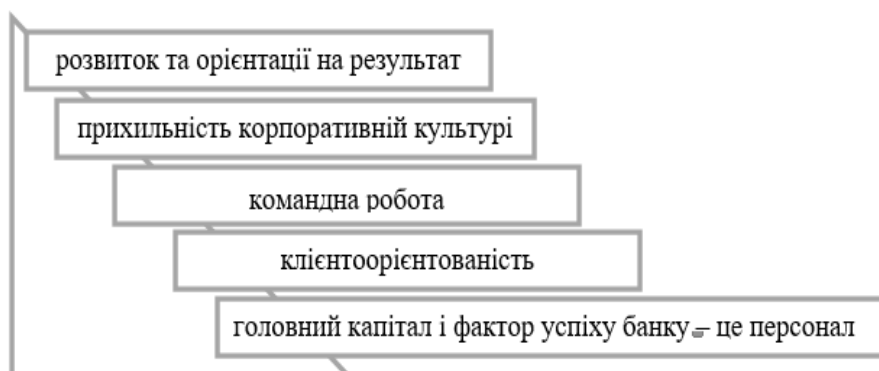


Рис. 2.3. Корпоративні цінності АТ КБ «ПриватБанк»

Так, ПриватБанк вважається одним із найбільших роботодавців на ринку праці в Україні, де за офіційними статистичними даними на кінець 2020 р. працювало майже 29 тис. чоловік, 4% із загальної кількості – люди з обмеженими можливостями, що свідчить про його соціальну відповідальність, про повний соціальний пакет, систему пільгового кредитування та безперервне навчання та розвиток для працівників. Наразі, показник плинності в АТ КБ «Приватбанк» коливається в межах 1,8–2,3%, причому 0,2-0,3% припадає на звільнення за ініціативою банку. Основними причинами плинності кадрів визначено незадоволеність оплатою праці, її характером і змістом, погані взаємини з колегами по роботі, незадоволеність організацією праці та виробництва, відсутність просування кар’єрною сходиною й професійного зростання; бажання змінити професію [17]

У табл. 2.8 наведено основні заходи, що використовуються АТ КБ «ПриватБанк» в рамках матеріальної та нематеріальної форм мотивації.

Серед матеріальних форм мотиваційних заходів в АТ КБ «ПриватБанк» основна увага приділяється методам позитивної мотивації, які в основному полягають у нарахуванні заробітної плати. Розмір цих внесків встановлюється головним офісом банку щомісячно. Для його розрахунку використовуються терміни особистий та бюджетний внесок.

Основною умовою розрахунку різних видів винагород є встановлення

прямої кількісної залежності між працею працівника та результатами діяльності банку за певний період. Для визначення такої залежності використовується система коефіцієнтів обсягу виконання нормативів, система балів за якість виконання різних видів робочих завдань та доплат за реалізацію окремих проектів.

Таблиця 2.8

Мотиваційні заходи АТ КБ «ПриватБанк»

Заходи	Форми та типи мотивації
Матеріальні заходи позитивної мотивації	Премії, пільги, бонуси за системою різних рівнів, відсоток від угод, зміна його норми, переведення на вищі ланки організаційної структури з вищим окладом.
Матеріальні заходи негативної мотивації	Штрафи, позбавлення премій, мінімізація бонусів, переведення на нижчий рівень організаційної структури з нижчим рівнем окладу та нижчими нормами надбавок.
Нематеріальні заходи позитивної мотивації	Грамоти, дипломи, усна подяка, відзначення у публічних рейтингах, подарунки, залучення до навчання інших співробітників, навчання за рахунок банку, додаткові вихідні.
Нематеріальні заходи негативної мотивації	Догани, усні попередження, публічне зображення негативних результатів у внутрішньо корпоративних системах комунікації, додаткові години праці.

Джерело: створено автором на основі [45]

Чітка та автоматизована система моніторингу та класифікації результатів діяльності окремих працівників та структурних підрозділів дозволяє об'єктивно та прозоро нараховувати преміальну частину заробітної плати.

Усі вищезазначені заходи та їх комбінації розроблені та застосовуються відповідно до внутрішніх положень банку про мотивацію працівників. Серед основних принципів корпоративної структури мотиваційних механізмів слід відзначити:

- Мотив матеріальної винагороди найкраще реалізується в системі винагороди, оскільки працівники мають можливість збільшити свої реальні доходи за рахунок виконання стандартів і підвищення їх якості.

- Мотив соціального схвалення - реалізується через систему заходів нематеріальної мотивації, яка повинна включати позитивну оцінку роботи співробітника, організацію заходів компанії, побудову лояльних відносин з керівником і колективом.

- Мотив стабільності - реалізується шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних мотиваційних заходів, серед яких особлива увага приділяється соціальному захисту, своєчасності виплат, стабільності та прозорості діяльності організації.

- Мотив кар'єрного зростання - реалізується насамперед через сукупність нематеріальних заходів короткого і довгострокового періодів, що дозволяють працівнику задовольнити прагнення до реалізації, йому делегуються для цього повноваження, він залучається до навчання новачків, його ініціативи підтримують.

- Мотив професійного зростання - реалізується комплексом заходів, спрямованих на вертикальне зростання працівника. Такі комплекси включають організацію роботи працівника зі складними, новими, нестандартними завданнями, а також забезпечення його навчання, підвищення та розширення кваліфікації за рахунок банку.

- Мотив комфортності роботи - реалізується компенсаційними заходами, такими як забезпечення оплати транспорту, переведення в географічно зручний відділ, можливість роботи віддалено.

Звичайно, як правило, працівник керується декількома мотивами, але важливо виявити ієрархію його стимулів, щоб можна було застосувати методи мотивації адекватно значенню мотиву для кожного окремого працівника і поєднати мотиви. їх ефективно. Питання першого блоку спрямовані на виявлення рівня задоволення первинних потреб в умовах праці.

Для аналізу корпоративної культури на підприємстві було використано опитування (табл. 2.9).

Оцінювалось сприйняття працівників та значення корпоративної культури, де:

1. найвищий рівень;
2. прийнятний рівень;
3. вельми задовільний рівень;
4. припустимий рівень (нижче задовільного);

5. незадовільний рівень.

Таблиця 2.9

Аналіз ефективності корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк»

Аналізовані фактори	Погляд співробітників	Погляд підприємства
ЧАСТИНА I - СПРИЙНЯТТЯ ПРАЦІВНИКІВ		
Дотримання правил і політики підприємства	2	2
Дотримання трудової дисципліни	2	3
Виконання інструкцій і розпоряджень	2	3
Орієнтація результатів на якість роботи	2	2
Відповідність роботи обійнятій посаді	3	2
Турбота про колектив (про підлеглих)	3	2
ЧАСТИНА II - ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ		
Підприємство	3	1
Робота з клієнтами	2	2
Використання часу підприємства	2	2
Обслуговування	2	2

Джерело: створено автором

Аналізуючи таблицю 2.9 ефективності корпоративної культури, розбіжності між відомчим поглядом і поглядом працівників несуттєві. АТ КБ «ПриватБанк» створили ефективну корпоративну культуру виду «Клубна культура», яка характеризується лояльністю, відданістю та працездатністю персоналу, ефективною командною роботою.

Також, було проведено опитування на ступінь задоволеності трудовими потребами. Для отримання даних було проведено опитування працівників різних структурних підрозділів, в тому числі 25 спеціалістів по роботі з клієнтами, 25 менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів, 25 провідних відділень.

Питання вимагають закритих відповідей (так\ні), кількість позитивних відповідей в діапазоні від 0 до 50 покаже низький рівень задоволення первинних потреб, від 51 до 100 помірно низький, від 101 до 150 в цілому

задовільний, від 151 до 200 цілком задовільний (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ступінь задоволеності трудовими потребами

Питання	Спеціалісти		Менеджери		Керівники	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
У нашому банку рівень з\п та умови праці порівняно кращі ніж в інших	15	10	22	3	22	3
Виконання завдань не потребує від мене значних фізичних та моральних зусиль	12	13	10	15	9	16
Я відчуваю перенавантаження не більше 3-4 разів на місяць	6	19	8	17	11	14
Я не замислююсь над тим, як підвищити свій рівень з\п	13	12	21	4	23	2
Мене влаштовує психологічний клімат в колективі	23	2	24	1	22	3
Я отримаю доплати за виконання разових робіт	25	0	25	0	25	0
Я отримую премії за перевиконання нормативів	25	0	25	0	25	0
Керівництво дбає про умови праці	22	3	17	8	15	10
Всього	141	59	149	51	152	48

Джерело: на основі [65]

Як свідчать результати опитування в таблиці 2.10, всі категорії респондентів загалом задоволені основними умовами роботи в АТ КБ «Приват Банк». Враховуючи кількість як матеріальних, так і нематеріальних факторів, з огляду стає зрозуміло, що нематеріальні первинні умови виконуються більше, ніж матеріальні.

Спостерігається тенденція, що більш кваліфіковані та високопоставлені працівники, тобто спеціалісти з обслуговування клієнтів компанії та керівники філій, повністю задоволені умовами – 151 та 152, хоча варто зауважити, що це майже нижня межа між рангами як цілком задоволені, і повністю задоволений, що вказує на нестабільність перебування в діапазоні повної задоволеності умовами праці. Найменш задоволена умовами праці група спеціалістів з обслуговування клієнтів, за результатами обробки відповідей можна зробити висновок про найменшу матеріальну мотивацію.

Висновки до розділу 2

Аналіз процесів обслуговування фізичних осіб проводився на прикладі універсального банку АТ КБ «ПриватБанк», який є лідером банківського сектору України, основним видом діяльності якого є здійснення комерційних банківських операцій та обслуговування особи. Розглянуто організаційну структуру банку та визначено основні органи управління та їх основні функції, окремо вивчено структуру відділу багатоканального контакт-центру АТ КБ «ПриватБанк». Вивчено корпоративну культуру та корпоративні цінності банку. Враховано трудові, фінансові та технологічні ресурси банку. Основними факторами зростання прибутку у 2021 році є: зростання бізнесу, покращення якості кредитного портфеля, вплив ринкових факторів (динаміка курсу та реальна вартість активів банку).

Проведено аналіз ключових показників діяльності банківської установи протягом 2019-2021 рр.

Окремо досліджено особливості дистанційного банківського обслуговування фізичних осіб в АТ КБ «ПриватБанк». Встановлено, що керівні органи банку усвідомлюють необхідність використання дистанційних методів обслуговування і з кожним днем вдосконалюють вже існуючі та виводять на ринок нові види електронних послуг. Мобільний додаток Приват24 та інтернет-банкінг Приват24 визнано одними з кращих в Україні за версією щорічної премії FinAwards 2021.

Серед усіх заходів мотивації головним в державному банку є пряма матеріальна мотивація. Досить відчутна диверсифікація за посадами свідчить про високий ступінь використання засобів матеріальної мотивації. Банк використовує широкий спектр матеріальних і нематеріальних заходів позитивної і негативної мотивації. Серед основних принципів корпоративної структури мотиваційних механізмів слід відзначити: мотив матеріальної винагороди; мотив соціального визнання; мотив стійкості; мотив кар'єрного зростання; мотив професійного зростання; мотив трудового благополуччя.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Напрями удосконалення системи корпоративної культури на підприємстві АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Створення та утвердження корпоративної культури є результатом розвитку цивілізації, науково-технічного прогресу, що спонукає керівника компанії до необхідності розвитку духовної культури, адже для отримання високих показників діяльності організації необхідно, щоб її діяльність була вищою. економічні методи необхідно доповнити розвитком корпоративної культури. Культура вважається сильним стратегічним важелем, який дозволяє залучити співробітників до виконання актуальних завдань і підвищити ефективність і рівень конкурентоспроможності компанії.

Заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури повинні розроблятися та впроваджуватися системно та плановірно, результатом реалізації цих заходів має стати створення єдиного іміджу корпоративної культури в очах працівників.

Важливо пам'ятати, що трансформація культури компанії не відбудеться, якщо ви не залучите до процесу абсолютно всіх членів компанії, якщо не сформуєте у них схильність до змін і активну підтримку.

Для того, щоб ефективність удосконалення організаційної структури мала позитивний результат, необхідно змінити вектори організаційної культури. Для позитивного результату необхідно змінити вектори організаційної культури в іншу сторону, тобто. про взаємовідносини та компетенції персоналу в компанії (рис. 3.1).

З такою зміною можна буде застосовувати внутрішні положення компанії, які не суперечать інтересам. Однак прийняття таких положень і стандартів відбудеться лише за умови, що власники, які мають повноваження

розподіляти прибуток, розумітимуть необхідність інвестувати частину в розвиток персоналу.

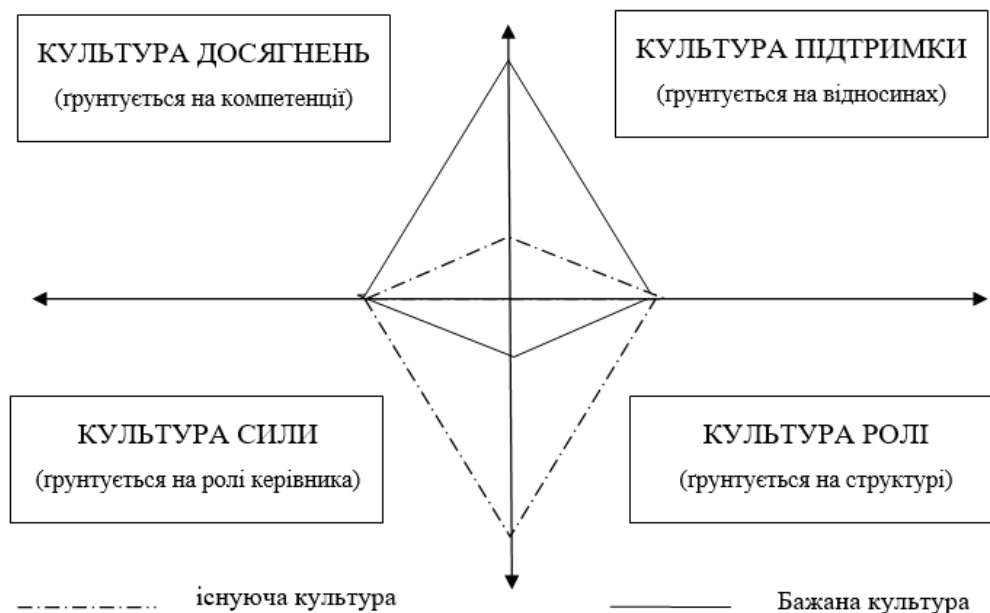


Рис. 3.1. Вектори удосконалення культури підприємства

Джерело: адаптовано на основі [5].

Рекомендовано перелік заходів щодо підтримки розвитку корпоративної культури в компанії, які буде здійснювати відділ корпоративної культури:

Активно просувати серед співробітників компанії невидимі елементи корпоративної культури: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, основні принципи повсякденної роботи, головні цінності та корпоративні свята компанії.

Організовувати конференції робочого колективу для обговорення проблем, досягнень і розгляду пропозицій щодо розвитку корпоративної культури в компанії.

Організуйте «час прийому» для співробітників, щоб отримати консультації щодо ключових аспектів культури компанії та отримати пропозиції.

Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи щодо

збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

Розробити систему підтримки інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, відданості та свободи співробітників компанії.

Позитивним аспектом є розробка та впровадження програм навчання та розвитку персоналу, які сприятимуть розвитку стійкості в культурі організації. Така ініціатива, як сталий розвиток, має бути впроваджена на всіх рівнях суспільства, щоб бути успішною. Існування зовнішніх факторів вимагає змін, організації повинні адаптувати свої внутрішні операції.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу АТ КБ «ПриватБанк» дозволило визначити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу та зацікавленості працівників. в саморозвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План заходів з розвитку корпоративної культури

Напрямок розвитку	Назва напрямку
Адаптація персоналу	1.Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямками діяльності, визначення форм винагороди. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення
Підвищення ефективності роботи шляхом системи КРІ	1.Розроблення планів 2.Затвердження 3.Здійснення плану.
Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3.Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. 4. Здійснення плану.

Джерело: створено автором

На основі інформації, наведеної в табл. 3.1 напрямів розвитку команди пропонуємо класифікацію витрат на створення та підтримку корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк»:

1. Витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною

процесу планування витрат на корпоративну культуру в компанії.

2. Витрати на навчання. Системний підхід до підготовки та проведення тренінгів для співробітників дозволяє розробити оптимальний шлях подолання найбільш нагальних проблем, оцінити та закріпити навички, вироблені під час навчання компанії, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічний ефект від такого навчання досягає максимуму в перші два місяці, а потім стабілізується.

3. Витрати на проведення корпоративних заходів. Цю статтю витрат необхідно збільшити за рахунок спортивних заходів

4. Матеріальна мотивація. Для підвищення мотивації рекомендується використовувати командний бонус за групове досягнення певних цілей.

Після детального опису основних етапів формування корпоративної культури на прикладі досліджуваних компаній ми дійшли висновку, що для практичної реалізації основних принципів корпоративної культури в компанії необхідно використовувати повну потенціал і всю структуру управління компанією.

Вирішення цих завдань дозволить компаніям окреслити мету формування корпоративної культури та більше працювати над створенням ефективної моделі її функціонування, яка стане одним із головних факторів успішної діяльності та високої конкурентоспроможності в майбутньому.

Мотивація співробітників є мірилом успіху всієї організації та системи якості. Загалом мотивація «ПриватБанку» складається з матеріальної та нематеріальної частин. Важливою частиною мотивації є основна робота банку. Матеріальне заохочення складається з постійної та змінної частини та соціального пакету.

Матеріальна мотивація співробітників ПриватБанку повинна включати:

1. Розмір заробітної плати працівників складається зі ставки та премії (у співвідношенні 50:50). Ставка майже однакова для всіх співробітників банку, а бонусна частина залежить від професійного рівня співробітника. Премія працівника складається з базових премій (за їх професією) і міжпрофільних

премій (доплати працівнику за реалізацію послуг, які не входять до його основної діяльності). Наприклад, касир отримує тариф і відсотки за кількість обслужених клієнтів, оператор колл-центру отримує тариф і відсоток від фактичних дзвінків, оператор колекторського агентства отримує відсоток від суми, що повертається банку[15, с. 281].

2. Премія полягає в тому, що вона виплачується тільки в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення кінцевих цілей банку. «ПриватБанк» має періодичність виплат основного бонусу:

преміальна група - 1 раз на рік;

II преміальна група - один раз на півроку;

III преміальна група - один раз на квартал;

IV-XIV преміальні групи - 1 раз на місяць.

Розмір основної премії для працівників III і IV груп преміювання залежить від досягнення мети, поставленої керівником за звітний період. періоду, а також від темпів досягнення мети підрозділу.

3. Соціальні пакети «ПриватБанку» включають такі позиції: пільгові кредити, послуги мобільного бізнесу, консультації (юридичні, психологічні, фінансові), організація літнього відпочинку дітей співробітників, новорічні подарунки дітям, обов'язкове медичне страхування працівників.

Аналіз мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк» показав, що заробітна плата, яка складається з процентних ставок і премій, є дуже ефективною. Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей компанії, і співробітники прагнуть до високих результатів, щоб отримати якомога більше винагород.

Що стосується нематеріальної частини мотивації, то банк намагається створити мотиваційну атмосферу в колективі, організувати робоче середовище. З метою зміцнення лояльності співробітників та зміцнення корпоративного духу працівників банку використовуються наступні складові нематеріального заохочення: публічна подяка, незабутній подарунок працівнику або відділу від імені керівництва для фіксації результатів роботи працівника. в особистих

справах, привітання з днем народження, адресні запрошення на корпоративні заходи, присвоєння звання «Кращий за спеціальністю». Розвитком співробітників банку вважається низка заходів у сфері навчання, адаптації, виховання або процес набуття необхідних навичок, освіти та розкриття потенціалу співробітників. Обидва підходи мають право на існування. Проте, на мою думку, розвиток особистості слід розглядати як процес, безперервність якого забезпечується послідовним виконанням запланованих заходів у цій сфері.

Однією з особливих вимог до працівників ПриватБанку є те, що керівник відділу має бути тренером (проходити не менше 2 окремих тренінгів на квартал). Розроблено аналіз ефективності навчання: щоб учасники процесу могли скласти внутрішні обов'язкові тести; через форми зворотного зв'язку після навчання; через внутрішні електронні форми оцінювання навчання. Успішна адаптація співробітників сприяє економічним витратам на пошук нових співробітників, знижує стабільність співробітників, розвиток співробітників, задоволеність працівників роботою та формування позитивного ставлення до роботи, персоналу та компанії в цілому.

Дослідження корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» показало, що структура банку є інноваційною. По суті, це поєднання, оскільки містить риси широко поширеної практики горизонтальних, лінійно-функціональних співробітників і клієнто- і функціонально орієнтованих організаційних підрозділів. Структура банку прозора та гнучка, включає всі необхідні форми контролю, завдяки чому досягається ефективна робота всіх його підрозділів [4, С. 16].

Для працівника оцінка є критерієм його успішності. Під час оцінювання працівник краще розуміє мету, яка перед ним ставиться, відчуває значущість для банківської системи, працівник стає більш відповідальним і мотивованим до виконання поставлених перед ним завдань. Завдяки системі оцінки персоналу відбираються найкращі працівники, які отримують фінансову підтримку завдяки новій системі заохочення, розробленій відповідно до

системи оцінки персоналу. За результатами оцінки інтелектуального капіталу АТ КБ «ПриватБанк» вирішуються наступні завдання:

1. в загальне управління ресурсами входить новий комплекс схем і методів комплексної оцінки ресурсної бази.

2. система мотивації працівників підвищує продуктивність праці, якість роботи працівників та рівень освіти працівників. Формула успіху бізнесу визначається трьома факторами [34, с. 215]:

- Куди ми йдемо? - питання стратегії;
- З ким ми йдемо? - питання підбору персоналу;
- Як ми йдемо? - Проблеми розвитку персоналу.

Для КБ АТ «ПриватБанк» нова вдосконалена система управління розвитком персоналу має стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності.

Враховуючи світові тенденції та досвід провідних компаній, АТ КБ «ПриватБанк» має прагнути до подальшого розвитку своїх співробітників, щоб вони стали мотивованими, висококваліфікованими спеціалістами. Окрім нового навчального блоку, йому допомагає нова онлайн система розвитку персоналу.

3.2. Заходи щодо удосконалення відносин у сфері корпоративної культури на підприємстві АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз корпоративної культури показує, що немає необхідності вносити суттєві зміни в корпоративну культуру, оскільки місія і стратегія організації вже чітко сформовані, команда має єдине бачення цілей організації, є певні корпоративні цінності. і символи, але під час аналізу було виявлено, що є деякі моменти, які потрібно вдосконалити.

Для того, щоб АТ КБ «ПриватБанк» працював над досягненням максимальних результатів, для співробітників повинні бути створені особливі умови, за яких кожен співробітник буде максимально розвиватися. Багато

зарубіжних компаній показали на практиці, що простими інвестиціями в нове обладнання неможливо достатньо підвищити продуктивність. Обов'язковою складовою є інвестиції в розвиток і навчання кваліфікованого персоналу і створення резерву в компанії. Провідні світові компанії інвестують до 10% фонду заробітної плати в розвиток своїх співробітників. Натомість українські компанії доводять цей показник лише до 1-2%. Американські вчені в 1990-х роках навели такі дані про економічне зростання:

- 1) за рахунок підвищення кваліфікації 2,1%;
- 2) завдяки приросту населення - 0,4%;
- 3) завдяки збільшенню капіталу - 0,5% [32, с. 58].

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» такі:

- підвищення обізнаності про культуру компанії;
- покращити соціально-психологічний клімат у колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- створення нової посади – фахівець з корпоративної культури.

1. Покращення обізнаності про культуру компанії. Розробку цього положення можна доручити фахівцеві з корпоративної культури, про що мова піде нижче.

Ключова цінність створення посади полягає в тому, що розробка таких документів дозволяє компанії зрозуміти: яка її місія та які стратегічні цілі її діяльності, продумати та закріпити систему управління компанією, розподілити відповідальність та повноважень між різними рівнями управління якомога ефективніше. Це означає, що компанією справді ефективно керують і розуміють як «зсередини», так і «зовні» [56, с. 53].

Ясність приходить, коли ви намагаєтеся викласти свої думки на папері. А якщо їх ще й винести на загальне обговорення, то це дозволить врахувати всі «за» і «проти» і побудувати дійсно ефективну систему управління, в якій кожен чітко і однозначно розуміє цілі і завдання, які стоять перед компанією, і

правила, відповідно до якого діє. Робота над створенням посади зазвичай починається з діагностики загального клімату в компанії. Результати проведеного дослідження в більшості випадків виявляють якусь загальну проблему, механізми вирішення якої включені в код компанії разом із значеннями та написанням правил гри.

2. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Пропозиція тут полягає в організації «нестандартних» відпусток для працівників підприємства. Такі корпоративні свята можуть більше згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільше сприяє дружньому спілкуванню. Відпустка повинна приносити колективу задоволення. Необхідно, щоб в результаті його впровадження зросла довіра працівників до керівництва, вони мали можливість пізнати своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

3. Для виконання зазначених заходів у тестовому режимі виділити окремий кадровий підрозділ – спеціаліста з корпоративної культури.

Крім того, фахівець з корпоративної культури повинен організовувати та контролювати впровадження корпоративної культури серед співробітників, коригувати цю діяльність за потреби, контролювати ефективність реалізації проектів, готувати аналітичні звіти та статистичні звіти щодо досягнення цілей, розробляти корпоративні заходи, відпустки, тощо Логічним завершенням усіх запропонованих заходів буде прийняття цього працівника на посаду. Цей фахівець проводитиме регулярне анкетування для діагностики корпоративної культури та відповідатиме за проведення «нестандартних відпусток», а також за контроль нового програмного забезпечення (рис. 3.2).

Всі тренери підпорядковуються менеджеру з персоналу банку. Головним керівником на тренінгу буде керівник тренінгу. Він безпосередньо керуватиме навчальними курсами. Завдання оперативного тренера - координувати та організовувати всі навчання для підлеглих співробітників (контакт-центри та відділення банків). Роль тренера контролера полягає в організації та

координації навчання на вищому рівні (керівництво, співробітники головного офісу).

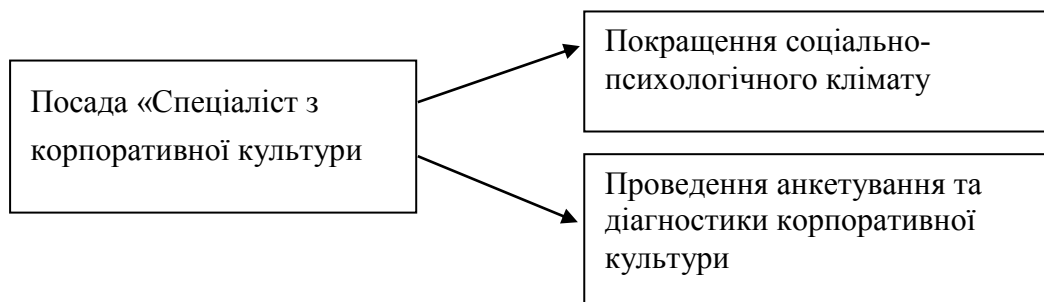


Рис. 3.2. Запропоновані заходи щодо вдосконалення
Джерело: створено автором

Завдання інструктора полягає в проведенні різного роду інструктажів безпосередньо на всіх рівнях банку. Помічник тренера - це людина, яка контролює реквізит, необхідний для тренувань. Курси навчання абсолютно по-різному впливають на співробітників різних рівнів. Для співробітників філії це означає, наприклад, підвищення виробничих знань і підвищення компетентності при роботі з проблемними клієнтами. Завдяки цьому співробітник може стати більш стійким до стресів, що дуже важливо для банківських працівників, які мають безпосередній контакт з клієнтами

У комплексі навчальні курси підвищують продуктивність роботи всієї компанії. Співробітники та службовці будуть щасливішими, і як наслідок, дохід збільшиться як інтелектуально, так і фінансово. Переваги та недоліки такого навчального центру перелічені в таблиці 3.2.

Навчання буде застосовуватися як для нових співробітників, так і для співробітників з досвідом. Ще одним нововведенням стане наймання працівників на випробувальний термін, і лише після його закінчення будуть визначені сильні та слабкі сторони кандидата та за висновками керівника буде прийнято рішення про подальшу співпрацю. Також тренінги допоможуть відслідковувати всі зміни в банківській сфері, усі новини, які дозволять підвищити ефективність роботи персоналу. Самі тренінги проходитимуть у групах, оскільки індивідуальні тренування проводити недоцільно. Ефект від

роботи менший, ніж ціна такого навчання.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки навчального центру

Переваги	Недоліки
активна участь усіх учасників у процесі навчання	можливий короткотривалий ефект від тренінгу (3–4 місяці)
короткий термін навчання (до 5 днів)	висока вартість навчання
дає навички практичної роботи	тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах
посилює мотивацію працівників	дороговизна утримання власного штату тренерів;
обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу	у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованого, тобто не буде досягнуто необхідного результату
тренінг знижує опір навчанню	тривалість заняття з тренінгу.
розвиток навичок командної роботи	

Джерело: складено на основі [43]

Навчальний центр потребує значних інвестицій і часу, але результати від його створення набагато більші. Це дає можливість задовольнити потребу особистості в саморозвитку і тим самим зменшити плинність кадрів, а також підвищити загальну ефективність всієї компанії та підвищити компетентність співробітників.

Розвиток атестації персоналу є дуже важливим. Така система дозволить здійснювати комплексну оцінку розвитку персоналу, його кваліфікації відповідно до сучасного конкурентного ринку та його цінності на ринку праці. Важливість системи сертифікації полягає в тому, що рівень розвитку співробітників безпосередньо впливає на всі фінансові показники банку, його прибуток і конкурентоспроможність.

Для працівника оцінка є критерієм його успішності. Під час оцінювання працівник краще розуміє мету, яка перед ним ставиться, відчуває значущість для банківської системи, працівник стає більш відповідальним і мотивованим до виконання поставлених перед ним завдань. Завдяки системі оцінки персоналу відбираються найкращі працівники, які отримують фінансову підтримку завдяки новій системі заохочення, розробленій відповідно до системи оцінки персоналу.

В результаті впровадження запропонованих заходів підвищиться якість культури компанії, зросте задоволеність і відданість співробітників, що призведе до зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, а отже, збільшення продуктивності праці. підвищення ефективності діяльності підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефект - це відображення результату діяльності, тобто того стану, до якого повинен прагнути економічний об'єкт. Поняття «ефект» і «результат» можна розглядати як тотожні категорії і на це орієнтувати побудову конкретної системи управління, в нашому випадку корпорації. Таке управління, яке в міжнародній практиці отримало назву «управління за результатами», спрямоване на кількісне збільшення результуючих показників, хоча певною мірою передбачає зміну якісних характеристик. Таким чином, ефективність будь-якої системи можна представити в загальному вигляді показником, що характеризує відношення отриманого цією системою результату до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат. Розвиток корпоративної культури дає компанії ряд переваг:

1. Зменшується конфліктність, покращуються ділові відносини.
2. Скорочується непродуктивна витрата часу.
3. Підвищується задоволеність і лояльність співробітників і, як наслідок клієнтів, підвищується продуктивність праці.
4. Підвищується ефективність бізнесу.

Одним із помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Він пояснює єдину думку співробітників про те, яка мета організації і що вона відстоює. Це, у свою чергу, призводить до згуртованості співробітників, лояльності та відданості організації, а тому бажання залишити таку організацію у працівників зникає.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів. Для оцінки загального економічного ефекту від усіх розроблених рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» скористаємось традиційним методом розрахунку ефекту, широко поширеним в економічній літературі.

Економічний ефект = додатковий прибуток, отриманий від діяльності, додаткова економія - витрати діяльності.

По-перше, ми оцінюємо витрати компанії на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію заходів

Вид витрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Заробітна плата співробітника, прийнятого на посаду спеціаліста з корпоративної культури (зі страховими внесками)	15 000*12міс грн	180
Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста по корпоративній культурі (покупка оргтехніки)	7000 грн	7
Витрати на підбір співробітника (витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)	2000 грн	2
Разом	189 тис.грн	

Джерело: створено автором

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів становитимуть 189 тис. грн. Тепер давайте оцінимо додатковий прибуток, який компанія отримає від реалізації цих заходів. Реалізація запропонованих заходів у сфері розвитку корпоративної культури призведе до підвищення рівня задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом буде базуватися на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект також проявиться у підвищенні продуктивності праці, зниженні шкоди від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу.

Ефективні програми стимулювання працюють, оскільки сприяють укладанню взаємовигідного контракту між працівником і банком. Вони засновані на природному прагненні працівників впливати на діяльність банку, відігравати важливу роль у досягненні спільних цілей. Основою програм

стимулювання є досягнення домовленості з працівниками, які отримають можливість стати невід'ємною частиною загального бізнесу

Після врахування запропонованих заходів очікується збільшення процентних доходів на 2% та зменшення процентних витрат на 2%, а також зростання комісійних доходів банку на 2% та зменшення комісійних витрат банку на 2%.

Враховуючи ці припущення, розрахуємо прогноз фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк», який представимо у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк»

Найменування статті	2021	прогноз	2022	Відхилення
Процентні доходи	35854	1,02	36571,1	717,1
Процентні витрати	6537	0,98	6406,3	-133,7
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	29317		30164,8	847,8
Доходи за виплатами та комісійними	35057	1,02	35758,14	701,14
Витрати за виплатами та комісійними	11840	0,98	11603,2	-236,8
Прибутки мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів	3226	1	3226	0
Прибутки мінус збитки від переоцінки іноземної валюти	1017	1	1017	0
Прибутки мінус збитки від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	32	1	32	0
Збитки мінус прибутки від переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	7666	1	(7666)	0
Іші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів	111	1	(111)	0
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	77	1	77	0
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	164	1	(164)	0
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності	856	1	(856)	0
Прибутки /(збитки) від оцінки будівель та інвестиційної нерухомості	(873)	1	(873)	0
Витрати на виплати працівникам	8904	1	8904	0
Амортизаційні витрати	2183	1	2183	0
Адміністративні та інші операційні витрати	2348	1	2348	0

Продовження табл. 3.5

Інші чисті доходи	1286	1	1286	0
Прибуток до оподаткування	35067		36852,74	1785,74
Витрати на сплату податку	17		17	0
Чистий прибуток за рік	35050		36835,74	1785,74

Джерело: створено автором

З наведених прогнозних даних випливає, що підвищення якості обслуговування фізичних осіб та швидкості обслуговування клієнтів призведе до збільшення чистого прибутку банку на 1785,74 тис. гривень.

В результаті запропонованих заходів чистий прибуток банку збільшиться на 1785,74 тис. грн.

Позитивними змінами в результаті коригування концепції розвитку корпоративної культури в АТ КБ «ПриватБанк» можна вважати:

1. створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних навичок нових працівників;
2. досягнення більш високого ступеня свободи та незалежності (здатність приймати рішення, визначати спосіб виконання завдань, визначати графік та інтенсивність роботи тощо);
3. попередження моральної шкоди внаслідок інтелектуальних і фізичних перевантажень і недостатнього навантаження, стресових ситуацій.

Висновки до розділу 3

У третій частині магістерської кваліфікаційної роботи надано рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк», які полягають у наступному: необхідно розробити кодекс корпоративної поведінки; покращувати соціально-психологічний клімат у колективі; проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників; створити нову посаду – фахівець з корпоративної культури. В результаті впровадження запропонованих заходів

підвищиться якість культури компанії, зросте задоволеність і відданість співробітників, що призведе до зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, а отже, збільшення продуктивності праці. підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тому керівництву АТ КБ «ПриватБанк» слід приділяти значну увагу корпоративній культурі як основі формування мотиваційного механізму в управлінні банком та стимулювання працівників до підвищення якості обслуговування клієнтів. Для того, щоб працівники були ознайомлені з перспективами та перевагами, які їх чекають у разі чесної та якісної роботи, доцільно регулярно проводити мотиваційний моніторинг, щоб з'ясувати ставлення працівників до існуючого мотиваційного механізму, пріоритети і мотиваційні фактори. . Відповідно слід змінити основні аспекти корпоративної культури банку.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу АТ КБ «ПриватБанк» дозволило визначити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу та зацікавленості працівників у собі. -розвиток. Також розроблено кошторис витрат на майбутній період та проведено оцінку економічної ефективності витрат на ці заходи. Ці показники є підтвердженням ефективності рекомендованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики КБ «ПриватБанк».

ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота є теоретичним узагальненням і пропонує нове вирішення науково-прикладної задачі, яка полягає в розробці теоретико-методичних заходів з управління розвитком корпоративної культури компанії. Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

1. У системі управління бізнесом у сучасному економічному середовищі (яке характеризується нестабільністю, турбулентністю, динамізмом і, як наслідок, кризою), з одного боку, та зростаючим рівнем корпоративної культури, корпоративна культура набуває все більшого і більше значення. комп'ютеризація суспільства, рівень комунікацій у всіх сферах економіки – з іншими Суттєву роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, яка характеризується домінуванням інформаційних ресурсів, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

2. Саме людина є основою кожної організації, її сутністю і головним багатством. Проте з точки зору менеджменту не можна говорити про людину в цілому, тому що всі люди різні. Люди поведуться по-різному, мають різні здібності, різне ставлення до своєї роботи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різні потреби, їх мотиви дій можуть істотно відрізнятися. Нарешті, люди по-різному сприймають реальність оточуючих людей і себе в цьому середовищі. Усе це свідчить про те, що управління людьми в організації надзвичайно складне, але водночас надзвичайно відповідальне та важливе завдання для долі організації, яке покладено на об'єкт дослідження – корпоративну культуру.

3. Результати теоретичної частини роботи є узагальненням підходів різних науковців до поняття «культура підприємства»; на основі наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених та отриманих ними результатів теоретико-методологічних розробок досліджено різні моделі та методи корпоративної культури, підкреслено її роль у системі інноваційного розвитку підприємства.

4. Друга частина присвячена аналізу існуючої корпоративної культури в

компанії та оцінці її ефективності, а також розглядаються найбільш поширені проблеми формування корпоративної культури у вітчизняних компаніях. Проведено аналіз основних показників діяльності банківської установи у 2019-2020 рр.

5. У третій частині сформовано шляхи вдосконалення корпоративної культури в компанії, запропоновано організаційно-економічні заходи, які необхідно реалізувати, обґрунтовано доцільність та очікувану ефективність запропонованої схеми розвитку ефективності корпоративної культури. розкривається.

6. Проведене дослідження планового розвитку корпоративної культури компанії демонструє тенденцію до ціннісно-орієнтованого напрямку. Це означає, що в довгостроковій перспективі компанія наголошує на перевагах особистого вдосконалення через досягнення високого ступеня згуртованості команди та сприятливого морального клімату.

7. Створено план заходів щодо розвитку корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням визначених принципів управління та алгоритму оптимізації витрат на формування корпоративної культури, що дає можливість ефективно керувати розвитком корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронов В.В. Корпоративне підприємництво. Менеджмент, фінанси, державне регулювання. *Економікс*, 2002. 28-36 с.
2. Андронов В.В. Корпоративний менеджмент у сучасних економічних відносинах. *Економіка*, 2003. 49-62 с.
3. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури в прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*, 2009. 64–71 с.
4. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*, 2010.
5. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як 83 інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. 2003. 449-456 с.
6. Бала О. І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 2010.
7. Бала О. І. Формування принципів корпоративної культури. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф.* Полтава, 2006. 96-97 с.
8. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. 179-184 с.
9. Бандилет А. Стан і перспективи розвитку корпоративних структур власності. *Економіка України*, 2012. 55– 61 с.
10. Богацька Н. М. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні. *Екон. Науки*, 2009.
11. Бочасва Г.В. Кодекс корпоративної поведінки як елемент корпоративного управління. *Молодий вчений*, 2016.
12. Бруковська О. HR-Бренд. 5 кроків до успіху вашої компанії. *Хедхантер*, 2011.

13. Василенко С.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. *Центр навч. л-ри*, 2014. 136 с.
14. Вейл П. Лідерство, засноване на баченні. *Курс MBA з менеджменту*, 2004.
15. Віханський О.С. Менеджмент. *МДУ*, 2003. 528 с.
16. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура. *Монографія*. Дрогобич, 2006.
17. Гелегер Р. Душа організації. Як створити успішну корпоративну культуру. *Добра книга*, 2006. 347с.
18. Гнезділова К. М. Формування корпоративної культури і соціальної зрілості майбутнього педагога . *Наук. вісн. Південноукр. нац. пед. ун-ту ім. К. Д. Ушинського*. – Одеса, 2018. 2–23 с.
19. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-енормічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. *Монографія. Вид-во ХДЕУ*, 2003. 203 с.
20. Гуцан О. М. Мотиваційний механізм формування компетенцій працівника. *Бізнес Інформ*. 2013.
21. Данильченко Т. В. Об'єктивні фактори суб'єктивного благополуччя. Актуальні проблеми психології. *Психологія особистості. Психологічна допомога особистості*, 2014.
22. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*, 2014.
23. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Управління корпораціями: Монографія. *Політехніка*, 2004. 38-43 с.
24. Дугіна О. Корпоративна культура та організаційні зміни. *Кадровий вісник*, 2007.
25. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. *Формування ринкової економіки: зб.наук. пр.*, Київ: КНЕУ, 2010.
26. Єрмошкін А. Організація як культурний феномен. *Журнал Управління*

компанією, 2006. 16-22 с.

27. Аньшина В.М., Дагаєва А.А. Інноваційний менеджмент: Концепції, багаторівневі стратегії та механізми інноваційного розвитку. *3-тє вид., Дод. Справа*, 2007. 584 с.

28. Заньковський О. М.. Теорія і практика управління організаціями. *Матеріали міжнародної науково-методичної конференції*, 2017.

29. Зарубіна М. М. Соціально–культурні основи господарства та підприємництва. *Магістр*, 2018. 121 с.

30. Іванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. *ІНЖЕК*, 2006. 284 с.

31. Іванова С. Як знайти своїх людей. Мистецтво підбору і оцінки персоналу для керівника. *ТОВ «Альпіна Паблішер»*, 2018.

32. Іванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2005.

33. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства. *Центр учбової літератури*, 2009. 256 с.

34. Ісаєв Д. В. Корпоративне управління та стратегічний менеджмент. Інформаційний аспект. *Вища Школа Економіки*, 2010.

35. Козаченко А.В. Корпоративне керування. *К.: Лібра*, 2012. 368 с.

36. Каплан Роберт С., Нортон Девід П. Збалансування система показників, 2003. 210 с.

37. Качмарик Я. Д. Мотивація праці як чинник підвищення її продуктивності на підприємстві, *Науковий вісник НЛТУ України*, 2011.

38. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка*, 2014.

39. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. *ИНФРА*. 2010.

40. Козлов В.В. Формування і зміна корпоративної культури в процесі управління компанією в період кризи. *Управління корпоративною культурою*, 2011.

41. Копець Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*. 2006.
42. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. *Навч. Посібник*. КНЕУ, 2010. 248 с.
43. Малащенко В. Вплив корпоративної культури на економічний розвиток і безпеку підприємства. *Вісник Національної академії державного управління*. 2011.
44. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України. Постанова Правління Національного банку України від 28.03.2007 р. № 98. URL: <http://www.ligazakon.ua>
45. Мітчелл Джек Обійміть своїх співробітників. Щеплення від жорсткого менеджменту. *Hyperion*, 2013.
46. Монастирський Г.Л. Теорія організаційної культури підприємства. *Тернопіль, ТНЕУ*, 2014.
47. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010.
48. Нестеренко Г. О. До уточнення поняття «корпоративна культура». *Нова парадигма: Альманах проблеми економіки*, 2003. №4. 52-58 с.
49. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного*, 2019. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_33/25.pdf
50. Отенко І. П., Чепелюк М. І Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. *Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, 2018.
51. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. 39 – 145 с.
52. Пилипів, В. Г. Корпоративна культура як психологічний чинник успішного розвитку закладів ресторанного бізнесу. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*, 2017.

53. Положення про оплату праці і преміювання співробітників Приватбанку. URL: <https://static.privatbank.ua/>
54. Полянська, А. С. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*, 2018.
55. АТ КБ «ПриватБанк» Міністерство Фінансів України, URL: <https://mof.gov.ua/uk/privatbank>
56. ПриватБанк фін.звітність URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
57. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=68>
58. Семенко С.І. Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*, 2015.
59. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посібник. *Центр учбової літ.*, 2017. 416 с.
60. Скрипичнікова І.В. Корпоративна культура фірми як об'єкт організаційного консультування. Організаційне консультування як ресурс розвитку суспільства, держави, політики і бізнесу. *Тези науково-практичної конференції. РПО*, 2005.
61. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. 19 – 22 с.
62. Слиньков В. Н. Персонал та його менеджмент : практ. Рекомендації. *КНТ*, 2017
63. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографію К.: *КНТЕУ*, 2014. 346 с.
64. Співак В.А. Організаційна поведінка. *Ексмо*, 2007. 640 с.
65. Тульчинський Г. Корпоративна культура. *PR-менеджер*, 2014. №9. 16-19 с.
66. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства, 2009. № 2. 333–340 с.

67. Тесленок І.М., Сех Д. А. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури. *Економічний простір*, 2019.
68. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2011. 80-92 с.
69. Ткачук В. О. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг. *Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль «Економічна думка»*, 2013. Том 14. № 2. 43–51 с.
70. Файдула М. Дистанційне обслуговування клієнтів банків та його розвиток в Україні. Банківська система України: стабілізація та драйвери зростання. *зб. тез доп. Всеукр. наук. інтернет –конф.* Тернопіль , 2017. 194–196 с.
71. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*, 2012.
72. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. *Економічний простір*, 2009.
73. Хосеус М., Лайкер Дж Корпоративна культура Toyota: Уроки для інших компаній, 2011.
74. Чернишов С.Б. Корпоративне підприємництво М.: *Економіка*, 2015.
75. Чернишов С.Б. Корпоративне підприємництво: від думки до предмету. - М.: *Економіка*, 2005.
76. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2014.
77. Юргутіс І. А. Основи менеджменту. *Навч. посібник. Освіта*, 2020. 254 с.
78. Ящук В.І. Модель системи стратегічного управління підприємством і алгоритм її проектування. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2015.

ДОДАТКИ