

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БОНДАРЕНКО ВЛАДИСЛАВ ВАСИЛЬОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
О.А. Дороніна
«__» травня 2022 р.

Формування організаційної культури підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
О.В. Таранич, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Бондаренко В.В. Формування організаційної культури підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

В кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретико-методологічні засади формування організаційної культури підприємства, проведено аналіз організаційної культури АТ КБ «ПриватБанк», обґрунтовано заходи щодо удосконалення організаційної культури АТ КБ «ПриватБанк».

Визначено бюджет запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури та оцінка результативності цих заходів в АТ КБ «ПриватБанк».

Ключові слова: організаційна культура, соціально-економічний клімат, менеджмент персоналу, менеджмент

52 с., 11 табл., 14 рис., 6 дод., 36 джерел.

Bondarenko V. Formation of organizational culture of enterprise. Specialty 073 Management, Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (bachelor's) work the theoretical and methodological bases of formation of organizational culture of the enterprise are investigated, the analysis of organizational culture of JSC CB "PrivatBank" is carried out, the measures on improvement of organizational culture of JSC CB "PrivatBank" are substantiated.

The budget of the proposed measures to improve the organizational culture and evaluate the effectiveness of these measures in JSC CB "PrivatBank".

Keywords: organizational culture, socio-economic climate, personnel management, management

52 p., 11 tabl., 16 fig., 6 applications, bibliography: 36 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Організаційна культура як чинник ефективності менеджменту персоналу підприємства	6
1.2 Основні елементи та етапи формування організаційної культури	9
1.3 Вплив організаційної культури на ефективність підприємства	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ КБ ПРИВАТ БАНК ..	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «Приват Банк»	22
2.2 Дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві	28
2.3. Оцінювання організаційної культури на підприємстві	31
2.4 Аналіз впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства	35
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ КБ ПРИВАТБАНК	38
3.1 Розробка та впровадження заходів удосконалення організаційної культури АТ КБ «Приват Банк»	38
3.2 Визначення бюджету запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури та оцінка їх результативності	45
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність дослідження. У разі радикальних соціально-економічних перетворень організаційна культура стала важливим чинником, що впливає на ефективність і конкурентоспроможність організацій. Зарубіжними дослідниками встановлено, що процвітаючі організації характеризуються високим рівнем розвитку організаційної культури. Головною відмінністю цих успішних компаній, їх найважливішою конкурентною перевагою, найбільш потужним фактором, який всі вони виділяють як ключову складову свого успіху, є організаційна культура.

Питання формування, зміни та розвитку організаційної культури та управління цими процесами знайшли відображення у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. До зарубіжних авторів належать Т. Коттер, К. Кемерон, В. Оучі, Е. Шейн, Т. Пітерс, Р. Квінн, Р. Уотерман, Ч. Хенді, Дж. Гескетт та ін. Серед вітчизняних авторів вагомий внесок зробили такі вчені: Гайдай Ю.В., Каращук Л.М., Полоз О.Я., Чарчишина О.В., Тимцуник В.І. та ін. Більшість авторів звертають увагу на визначення сутності та ролі організаційної культури в діяльності підприємства.

Мета роботи: визначення теоретичних основ формування організаційної культури підприємства та розробка заходів удосконалення організаційної культури АТ КБ «Приват Банк».

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити організаційна культура як чинник ефективності менеджменту персоналу підприємства;
- охарактеризувати основні елементи та етапи формування організаційної культури;
- проаналізувати організаційно-економічна характеристика АТ КБ «Приват Банк»;
- здійснити дослідження соціально-психологічного клімату в АТ КБ «Приват Банк»;

- провести оцінювання організаційної культури АТ КБ «Приват Банк»;
- оцінити вплив організаційної культури на ефективність діяльності АТ КБ «Приват Банк»;
- розробити та впровадити заходи удосконалення організаційної культури АТ КБ «Приват Банк»;
- визначити бюджет запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури та оцінити їх результативність.

Об'єктом дослідження виступають організаційні і управлінські відносини, які виникають в процесі розробки і впровадження заходів удосконалення організаційної культури у АТ КБ «Приват Банк».

Предметом дослідження є процес формування організаційної культури на підприємстві.

При дослідженні використовувалися загальнонаукові методи пізнання – діалектичний, метод моделювання, метод обробки та узагальнення інформації, системний метод.

У якості теоретичної та методологічної бази дослідження були використані праці вітчизняних і зарубіжних авторів з економіки, статистична, аналітична інформація періодичних видань, звітна документація підприємства АТ КБ «Приват Банк» та мережа Інтернет.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 36 найменувань, 6 додатків. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Організаційна культура як чинник ефективності менеджменту персоналу підприємства

У сучасних економічних умовах ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку їх корпоративної культури. Необхідність формування корпоративної культури підприємств у процесі розвитку ринкових відносин не викликає сумнівів. Кожна організація складається з людей, які в ній працюють. А вони – носії культури. Це означає, що культура в організації створюється поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями людей, які в ній працюють, саме тому використовується термін «організаційна культура».

Розглянемо основні підходи до визначення організаційної культури підприємства в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до поняття «організаційна культура підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. [1]	особлива сфера організаційної діяльності, що складається з сукупності спеціалізованих і певним чином організованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів співробітників, включаючи систему міжособистісних відносин, пов'язує сукупність організаційних явищ і процесів продукції системи в цілому
Брусенцева О. А. [2]	це набір найважливіших припущень, прийнятих членами організації та виражених у цінностях, проголошених організацією та встановлюючих напрямки поведінки та дій людей
Карамушка Л.М. [3]	в найзагальнішому вигляді організаційну культуру можна розглядати як ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній і ритуалів, які прийняті в організації та яких дотримуються її члени
Ринкевич Н. С. [4]	організаційну культуру можна охарактеризувати як систему зв'язків, стосунків, що реалізуються в рамках конкретної діяльності, а також способів ведення бізнесу. Під цим терміном розуміють також стратегічний інструмент, що дозволяє зорієнтувати всіх співробітників компанії на досягнення загальних цілей, підвищити їх ініціативу та покращити комунікацію між ними

Продовження таблиці 1.1

Іванов С.В. [5]	Організаційна культура розглядається як матеріальне та емоційне середовище в компанії, що базується на ідеях, фундаментальних цінностях, установках і поглядах, керованих керівництвом і персоналом. Це сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, які створюються працівниками підприємства в процесі роботи і відображають неповторність, індивідуальність організації.
-----------------	---

Тому, враховуючи результати, отримані на основі концептуально-термінологічного аналізу, можна дати власне визначення поняття організаційної культури. Організаційна культура – це система цінностей і припущень, яка виражається в принципах, нормах і правилах поведінки і відображає унікальність організації та спрямовує її діяльність.

Для працівників підприємства організаційна культура задає курс дій, прорив, оскільки мета дії тісно пов'язана з цінностями, прийнятими в організації, а також прийнятними способами досягнення різноманітних цілей, як особистих, так і особистих. організаційні. Відносна стійкість культурних характеристик до змін підтримує у співробітників відчуття стабільності, що задовольняє потребу в безпеці, одну з основних потреб людини. Занадто швидкі зміни елементів культури, особливо глобальних, щодо структури підприємства порушують відчуття стабільності та викликають тривогу за майбутнє у професійній діяльності. Якщо в зовнішньому середовищі відбуваються серйозні зміни, організаційна культура служить своєрідною технологією виживання, допомагає утримувати позиції організації на ринку. Культура сповнена стереотипної, ритуалізованої діяльності, виписаної в певні характерні форми поведінки, звичаї, принципи моралі, що є формою соціально-психологічного захисту [6, с. 67].

Організаційна культура забезпечує важливість виробничої діяльності в очах працівників, оскільки досягнення цілей організації сприяє досягненню їх власних цілей, задоволенню їхніх потреб, відповідає внутрішній структурі особистості кожного працівника. Елементи організаційної культури, представлені цінностями і нормами працівника, є внутрішніми мотивуючими силами, які спонукають персонал працювати ефективно, продуктивно та якісно [7, с. 287].

Культура в будь-якій спільноті є потужним регулятором людської діяльності. Культура ставить мету (соціально прийнятні цілі), обмежує шляхи досягнення цілей (соціально прийнятні заходи, норми поведінки, прийняті в цій спільноті) і забезпечує психологічну підтримку та схвалення членів спільноти, якщо індивід дотримується правил.

Організаційна культура відображає цінності, норми поведінки, які сформувалися під управлінським впливом історії організації. Вона містить в основі характеристики національної культури країни чи регіону, в якому існує компанія. Проте не слід забувати, що цінності, принципи, установки та ідеї засновників цієї організації мали сильний вплив на зміст організаційної культури [8, с. 1026].

Сьогодні в Україні діють організації, створені в радянський період, структура яких визначалася тодішніми уявленнями про ефективну структуру управління та організаційну культуру. Однак з часом організаційна культура покращилася і тепер можна помітити кардинальні зміни в діяльності компанії від структури управління до способу спілкування з клієнтами.

Для керівників організаційна культура виступає як регулятор поведінки співробітників, що сприяє успіху організації. Організаційна культура є найсильнішим мотиватором дій співробітників, і керівники змушені шукати важелі посилення мотиваційних здібностей організаційної культури [9, с. 70].

Аналізуючи організаційну культуру з точки зору її властивостей, функцій та елементів, а також сильних і слабких сторін, менеджери мають можливість уникнути багатьох помилок, непотрібних витрат і турбот. Дуже важливо знати, що кожне явище, яке існує в організації, тісно пов'язане з організаційною культурою підприємства, і найменша зміна змусить культуру реагувати в позитивному або негативному напрямку.

1.2 Основні елементи та етапи формування організаційної культури

Структура організаційної культури має два виміри: горизонтальний і вертикальний. Горизонтальний вимір характеризується різноманітністю культурних форм, з яких можна виділити чотири (рис. 1.1):

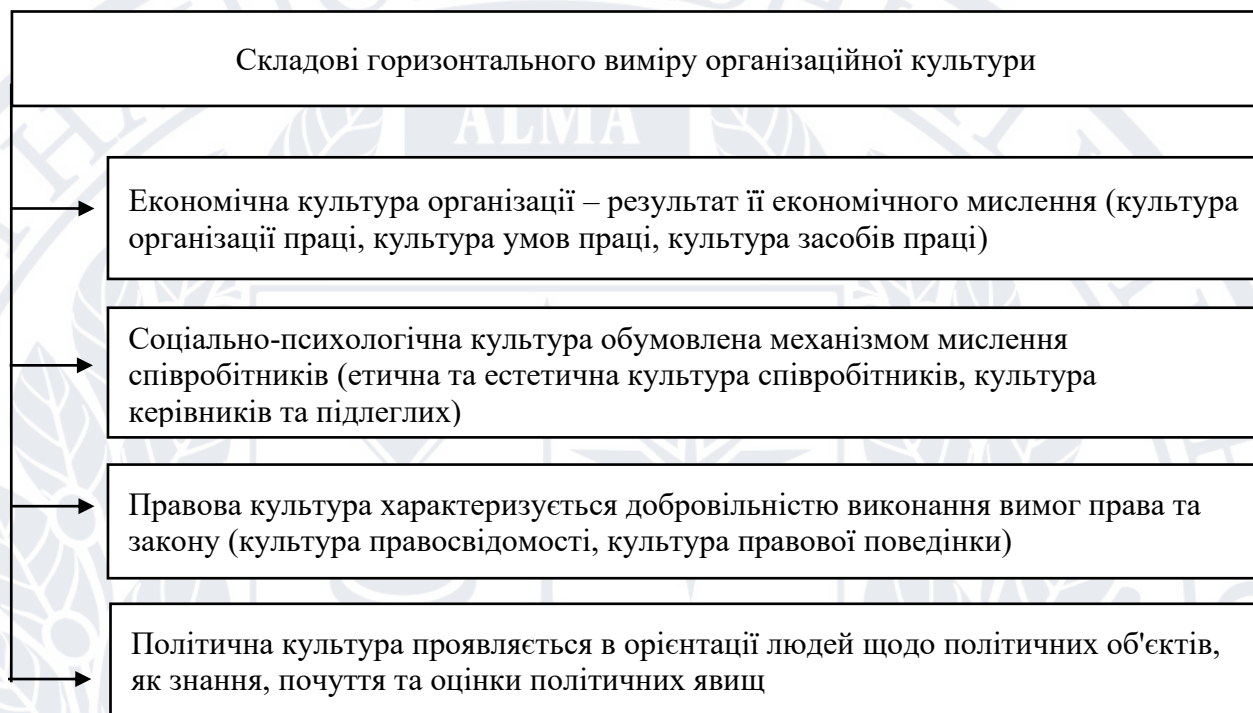


Рисунок 1.1 – Складові горизонтального виміру організаційної культури підприємства [10, с. 7-8]

Вертикальний вимір організаційної культури характеризується трьома рівнями:

- 1) поверхневий – розглядаються зовнішні прояви культури;
- 2) підповерхневий – аналізуються цінності та переконання, сприйняття яких є свідомим;
- 3) глибинний – базові припущення, які важко зрозуміти навіть членам команди, приховані, такі припущення, які допомагають помітити атрибути (артефакти, проголошені цінності та основні ідеї), що характеризують культуру [11, с. 9].

Формування організаційної культури відбувається в процесі спілкування та спільного вирішення проблем з метою досягнення спільної мети засновника та групи однодумців. Результатом цих процесів є вироблені правила і норми поведінки, особистісні цінності, критерії досягнення спільних цілей і форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тому необхідною умовою створення та розвитку організаційної культури є спільні дії людей та наявність спільної мети.

Організаційна культура може формуватися як спонтанно, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, так і свідомо, виходячи зі стратегії розвитку компанії.

Стратегія розвитку є привабливою картиною для засновників майбутньої організації. Але якщо вона приваблива лише для засновників, то співробітники, які не поділяють це бачення розвитку та майбутнього компанії, не будуть працювати на їх досягнення. Тому важливо, щоб після того, як топ-менеджмент визначив стратегічний розвиток компанії, результати були доведені до інших співробітників, щоб вони могли зрозуміти та прийняти перспективи своєї компанії.

Оскільки організаційна культура є складним явищем і впливає як на об'єкти, так і на суб'єктів управління, необхідно глибше поглянути на особливості її управлінської та соціально-психологічної складових з точки зору умов ведення бізнесу.

Управління сучасними українськими підприємствами характеризується зростанням інтересу до організаційної культури як інструменту управління. Організаційна культура в очах сучасних керівників є потужним стратегічним інструментом, який забезпечує орієнтацію всіх відділів і підрозділів на спільні цілі, мобілізує ініціативу та відданість співробітників, сприяє комунікації.

Виділяють такі основні принципи, що впливають на формування та вдосконалення організаційної культури: системність, корисність, відкритість, безперервне вдосконалення, соціально-економічний розвиток, законність, відповідність цілям, місії, стратегічним планам та винагородам.

Існує чотири основних підходи до створення організаційної культури [12, с. 160]:

- внутрішній, який базується на виборі місії, соціальний зміст якої переважно спрямований на внутрішнє середовище організації;
- пізнавальний, спрямований на навчання та розвиток персоналу;
- символічний підхід, при якому першорядне значення мають зовнішні прояви організаційної культури.
- стимулюючий підхід, який орієнтований на створення системи мотивації працівників.

На основі цих підходів розглянемо основні етапи формування організаційної культури (рис. 1.2).

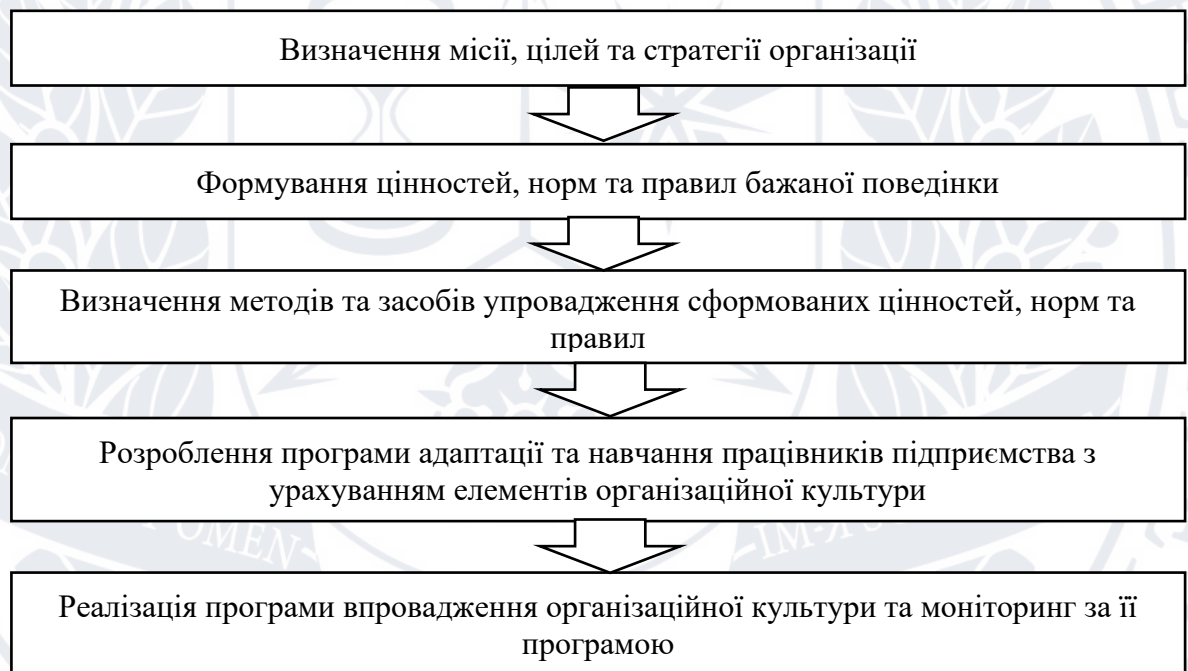


Рисунок 1.2 – Етапи формування організаційної культури [12, с. 161]

Отже, організаційна культура на підприємстві формується в результаті внутрішнього міжособистісного та ділового спілкування для досягнення мети конкретного проекту або успіху підприємства в цілому, стратегії вирішення проблем, пов'язаних з ним. Це дозволяє формувати власні корпоративні цінності, норми поведінки, способи взаємодії тощо. Це означає, що однією з основних умов формування внутрішньоорганізаційної культури компанії є спільні дії

людей та їх спілкування з метою досягнення спільної мети. Створення стабільних комунікаційних і ментальних зв'язків створює внутрішній антикризовий потенціал, який забезпечить компанії більший опір несприятливим умовам (наприклад, через залучення до підприємства) та більш інтенсивний розвиток у стійких умовах (наприклад, шляхом активізації інноваційних пропозицій у робоче місце).

При аналізі класифікації елементів організаційної культури в її структурі доцільно розрізняти «реактивну» та «проактивну» частини (рис. 1.3).

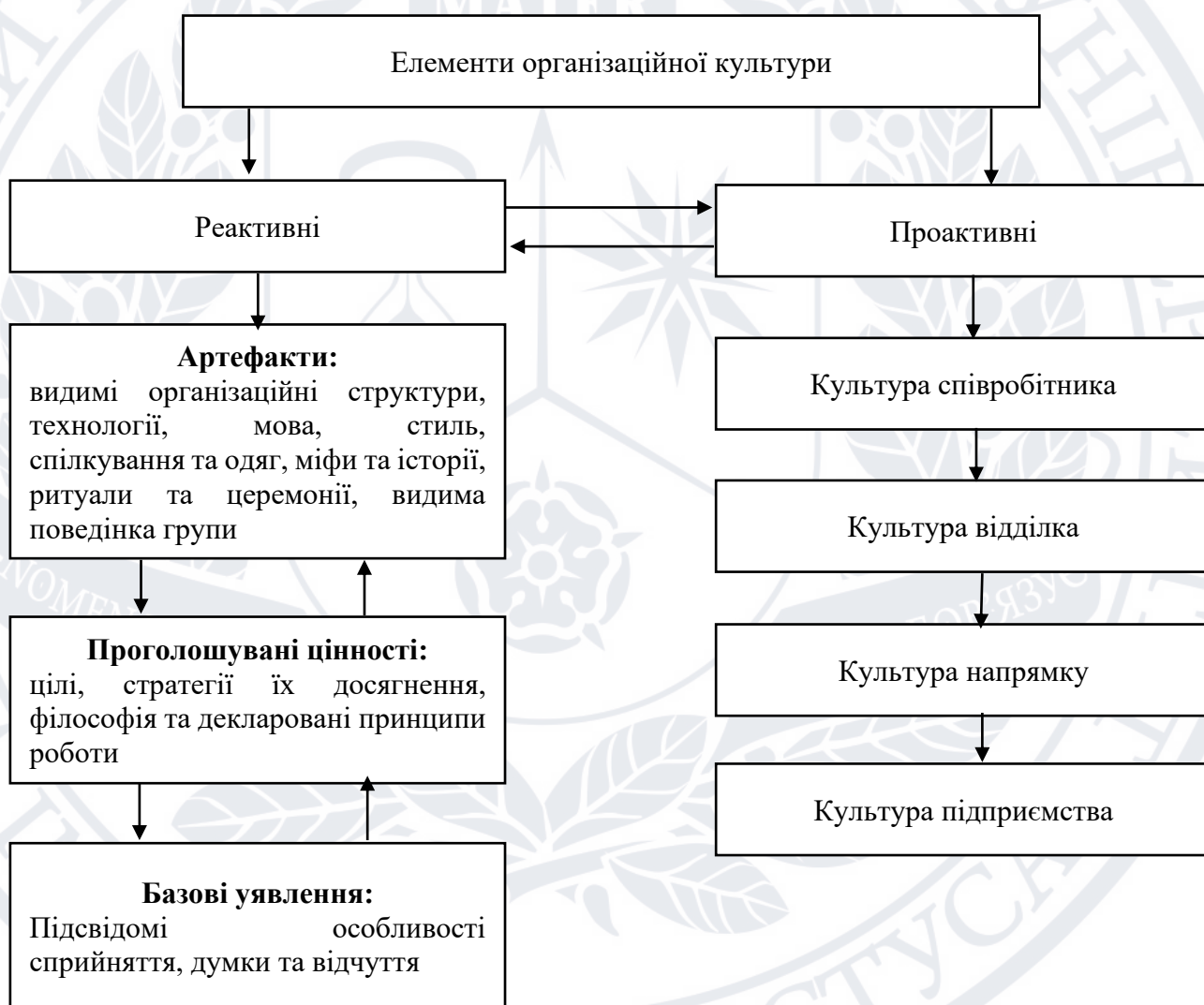


Рисунок 1.3 – Структурна характеристика організаційної культури [13, с. 148]

До складу входить «реактивна» частина організаційної культури, яка відносно статична і поділена на елементи за джерелами та формами

організаційної культури, і включає такі елементи, як артефакти, декларовані цінності та базові ідеї [14].

«Проактивними» елементами культури є її носії, тобто працівники компанії. Зауважимо, що перший рівень представляє культуру співробітника, другий - групу співробітників відділів або підрозділів організації, які пов'язані однією виробничою функцією. Третій рівень – культура деяких членів організації (директорів, акціонерів, співробітників). Кожен з них має свої цінності, що так чи інакше впливає на діяльність підприємства. Останній, четвертий рівень – це культура всього підприємства. Слід зазначити, що «проактивні» елементи організаційної культури компанії впливатимуть на її «реактивні» елементи: одні співробітники («проактивні» елементи організаційної культури) можуть виступати «каталізаторами» одних організаційних процесів, а інші будуть грати роль. У свою чергу, «реактивна» частина організаційної культури компанії впливає на її «проактивні» елементи, оскільки усвідомлення філософії та мети компанії формується у вигляді набору цінностей, принципів і норм і формує розуміння працівниками їхній внесок у його місію.

При дослідженні механізмів формування організаційної культури слід звернути увагу на фактори, що впливають на її формування. На формування організаційної культури, її змісту та окремих параметрів впливає ряд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 1.4).

Зовнішнє середовище складається з макро- та мікросередовища. Серед факторів зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, можна виділити основні, зокрема:

1. Національний фактор (культура, менталітет, релігія), що складається з національних звичаїв, виховання, етикету, властивих різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру, яка в свою чергу є своєрідним колективним програмуванням поведінки працівників та їхньої групи.

2. Інституційний фактор проявляється в політичних, економічних та соціальних ситуаціях, що визначають рівень життя та специфічні умови функціонування організації в країні.

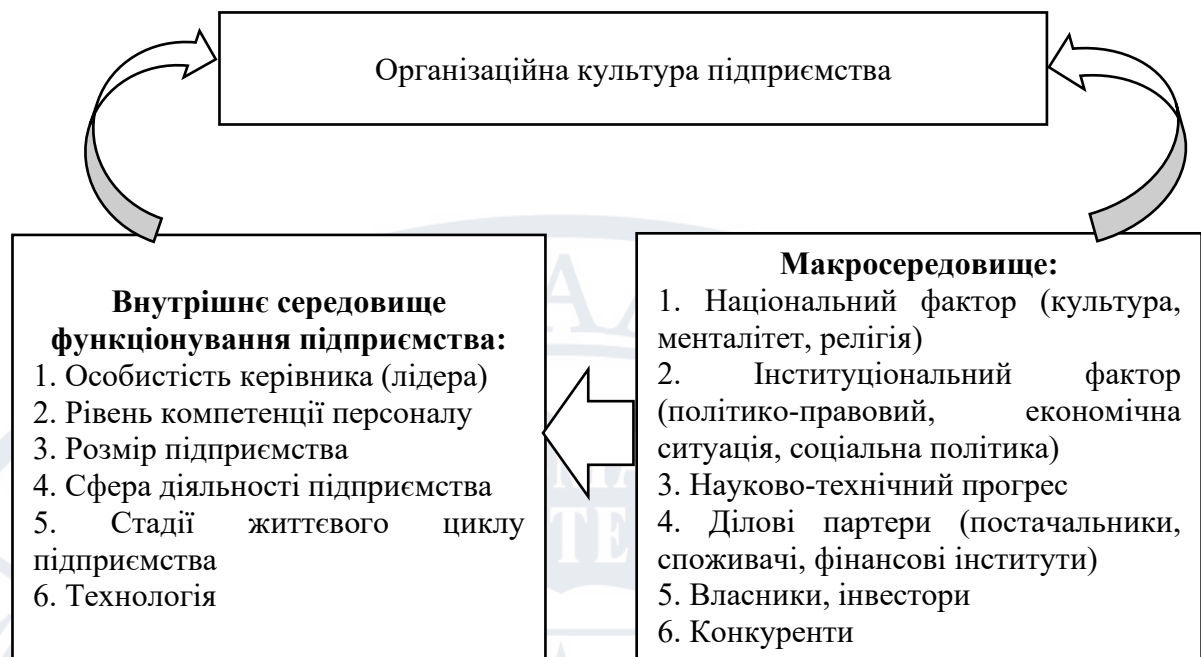


Рисунок 1.4 – Фактори, що впливають на формування організаційної культури [15, с. 90]

3. Науково-технічний прогрес, як фактор зовнішнього середовища, впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Розвиток інформаційних технологій, поява нових сегментів ринку змушує підприємство змінювати спрямованість своєї діяльності і вимагає використання нових методів організації, управління та організації виробництва, управління персоналом, зокрема підготовка персоналу до роботи в нових умовах, розробка нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; пошук працівників, які мають нові спеціалізації, або перепідготовка власних працівників.

Національна культура, політика, правова система, економічна ситуація - це сфера, на яку компанія практично не впливає. Але вплив цих факторів як на компанію, так і на індивіда є досить значним. Вони формують ціннісні характеристики як особистості, так і суспільства в цілому, що безпосередньо впливає на якісні характеристики особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, цілеспрямованість, гнучкість у спілкуванні тощо).

4. Бізнес-партнери (постачальники, споживачі, фінансові установи). Особливості та специфіка бізнесу в сучасних умовах створюють нову культуру взаємин з постачальниками, яка ґрунтується на довірі та позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок, необхідних для безперебійного виробництва.

Сучасний споживач диктує ринкові умови. Тому все більшого значення набувають способи залучення споживачів до участі або висловлення своєї думки у створенні власного бренду, побудові фірмового стилю та бездоганного іміджу. Культура взаємин з фінансовими установами має сприяти можливості отримання кредиту, страхування операцій, здійснення розрахунків з постачальниками та споживачами, а також соціальних гарантій для працівників.

5. Власники, інвестори. Вплив власників проявляється в їхньому становищі по відношенню до організаційної культури. Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що гроші будуть вкладені в організацію, яка має позитивну репутацію і довіра. Це слід враховувати при створенні організаційної культури, яка створить сприятливий інвестиційний клімат в організації.

6. Конкуренти. Сучасні економічні умови диктують нові способи конкуренції. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг шляхом вдосконалення процесу надання послуг або підвищення якості послуг, то сьогодні цього недостатньо. Зовнішнє середовище суттєво впливає на організаційну культуру підприємства, однак, як показує практика, дві організації, що працюють в одному середовищі, можуть мати істотно різні культури. Це явище можна пояснити впливом факторів навколишнього середовища, серед яких:

1. Особистість лідера (лідера). Е. Шейн зауважує, що лідерство є і джерелом культури, і підтримки [16, с. 90]. Співробітники і компанія в цілому піклуються про основні переконання, світогляд та ідеали лідера.

2. Рівень компетенцій працівників проявляється у сприйнятті цінності, творчості та ініціативності з їхнього боку, а також кількості необхідних ресурсів для навчання, ротації та навчання. Співробітники повинні розуміти і приймати

створену керівництвом організаційну культуру, інакше вона залишиться задекларованою, а справжня культура буде зовсім іншою.

3. Розмір підприємства. Для малих, середніх і великих підприємств пріоритетні цілі можуть бути різними (завоювання ринку, розширення чи збереження частки ринку). Зовнішні та внутрішні зв'язки та відносини також матимуть свою специфіку. На великих підприємствах важливі питання інтеграції персоналу, ієрархії управління та культурної адаптації нових працівників.

4. Стадія життєвого циклу підприємства. Вперше зв'язок між культурою та життєвим циклом організації помітив Чарльз Хенді [17, с. 62], який вважав, що етап народження зазвичай супроводжується «культурою Зевса», заснованою на силі та могутності лідера. розподіл ролей, зрілість - час «афінської культури» (завдання) або «культури Діоніса» (особистість). Організаційна культура у своєму розвитку також проходить певні етапи: дитинство, зростання, зрілість і старість. Ці етапи життєвого циклу організаційної культури збігаються з етапами життєвого циклу підприємства, оскільки організаційна культура формується і розвивається лише в процесі її існування та функціонування.

5. Технологія є фактором, тісно пов'язаним з організаційною культурою.

Таким чином створюються реактивні та проактивні елементи організаційної культури. Реактивна частина організаційної культури включає артефакти - зовнішні прояви; проголошені цінності - норми і правила поведінки, які використовуються носіями цієї культури для її репрезентації; основні ідеї - глибока підсвідомість. Проактивні елементи організаційної культури - акт на працівників підприємства. Усі елементи організаційної культури характеризуються наявністю прямого і зворотного зв'язку, що є її цілісністю.

1.3 Вплив організаційної культури на ефективність підприємства

Організаційна культура має величезний вплив на людей та організаційні процеси. Культура змушує людей думати, діяти і робити те, що вона вимагає.

Наприклад, якщо організація зосереджується на якості продукції та якості обслуговування, велика увага буде приділятися зручності клієнта, виконанню його вимог і навіть примхам. І навпаки, якщо компанія зосереджується на високій продуктивності, бореться за масове виробництво, зниження цін і на цій основі максимального охоплення ринку, то покупці, які цінують послугу, часто будуть незадоволені. Організаційна культура може вплинути на все: від одягу співробітників (наприклад, усі співробітники «IBM» носять білі сорочки) і часу, який ви можете витратити на співбесіди перед нарадою, до швидкості, з якою ви можете просунутися по кар'єрних сходах [18, с. 124].

Розглянемо вплив організаційної культури на результативність роботи, тривалість роботи людей у компанії та відповідність робочої сили організаційній культурі.

Вивчаючи вплив організаційної культури на організаційні процеси, дослідники зосереджуються на можливому взаємозв'язку між організаційною культурою та її результативністю. Деякі з них вважають, що культура має бути сильною, щоб впливати на організаційний процес. Іншими словами, вона повинна демонструвати схвалення чи несхвалення працівника, чиї дії відповідають або не відповідають культурі, а серед членів організації має бути одна система цінностей, прийнята для всіх. На думку дослідників, лише в такій ситуації виникне взаємозв'язок між організаційною культурою та підвищенням ефективності роботи. Є докази на підтримку цієї точки зору. Таким чином, дослідники виявили, що в корпораціях, чиї системи цінностей забезпечують і заохочують активну участь співробітників у прийнятті рішень, наприклад, в обговоренні або інвестуванні проекту, люди працюють вдвічі ефективніше, ніж в інших організаціях, де такі цінності не є поширеними [19, с. 24].

Вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації відбувається за чотирма напрямками:

- посилення координації та контролю у межах підприємства;
- поліпшення узгодження цілей між організацією та її членами;
- підвищення мотивації працівників;

- зміцнення прихильності співробітників до підприємства (рис. 1.5) [20, с. 110].

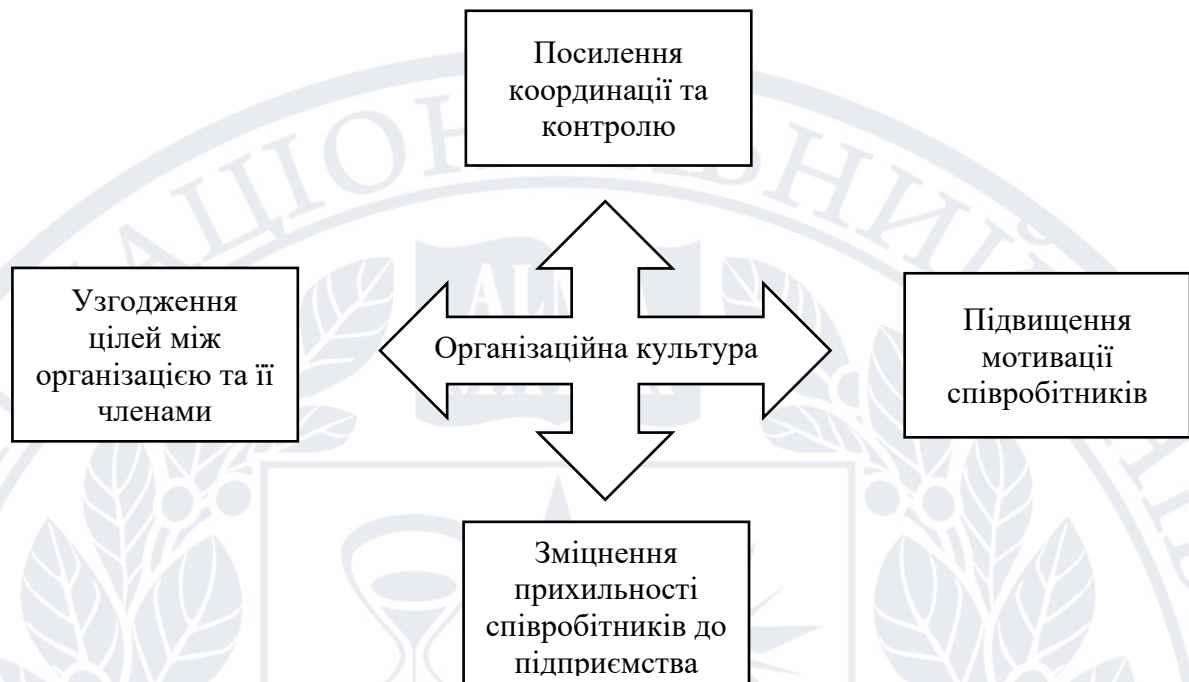


Рисунок 1.5 – Напрямки впливу організаційної культури на діяльність підприємства [20, с. 110]

Організаційна культура може суттєво вплинути на ступінь залученості людей в організацію, а всередині неї – на безпосереднє робоче місце. Це не означає, що організаційна культура зменшує пристрасті та симпатії людей до організації та процесу роботи. Навпаки, очевидно, що одні хочуть працювати в компанії з однією культурою, а інші – з іншою [21, с. 110].

Отже, основними напрямками впливу на організаційну культуру підприємства є узгодження цілей між організацією та її членами, зміцнення прихильності співробітників до компанії, підвищення мотивації персоналу, зміцнення координації та контролю в межах підприємства.

Сучасна організаційна культура не завжди ефективна. Поточна культура може бути лише «доступною» або не мати результатів від її впровадження. Організаційна культура вважається ефективною, якщо [2]:

- це дійсно цінно, і кожна діяльність компанії збільшує її вартість (наприклад, внаслідок високих продажів і низьких витрат);
- має унікальні особливості, які не мають нічого спільного з організаційною культурою більшості компаній;
- є унікальним - жодній іншій організації не вдається скопіювати культуру іншої компанії.

Ефективність організаційної культури можна оцінити на основі критеріїв (рис. 1.6), що відображають основні аспекти її функціонування. Для багатьох організацій важлива економічна ефективність. Проаналізувавши взаємозв'язок між організаційною культурою та фінансовими результатами, можна зробити висновок, що за наявності ефективної культури працівники більш задоволені умовами праці та правильно мотивовані до її ефективного впровадження. В результаті економічні показники підприємства підвищуються.

Сучасна організаційна культура не завжди ефективна. Поточна культура може бути лише «доступною» або не мати результатів від її впровадження. Організаційна культура вважається ефективною, якщо [21, с. 53]:

- це дійсно цінно, і кожна діяльність компанії збільшує її вартість (наприклад, внаслідок високих продажів і низьких витрат);
- має унікальні особливості, які не мають нічого спільного з організаційною культурою більшості компаній;
- є унікальним - жодній іншій організації не вдається скопіювати культуру іншої компанії.

Ефективність організаційної культури можна оцінити на основі критеріїв (рис. 1.6), що відображають основні аспекти її функціонування. Для багатьох організацій важлива економічна ефективність. Проаналізувавши взаємозв'язок між організаційною культурою та фінансовими результатами, можна зробити висновок, що за наявності ефективної культури працівники більш задоволені умовами праці та правильно мотивовані до її ефективного впровадження. В результаті економічні показники підприємства підвищуються.



Рисунок 1.6 – Критерії ефективності організаційної культури [22]

Наприклад, приріст прибутку підприємства за період, в якому вживалися заходи щодо розвитку організаційної культури, можна розрахувати за формулою:

$$E = \Pi * (P_2 - P_1) \quad (1.1)$$

де E – абсолютний розмір економічного ефекту за розглядааний період;

Π – прибуток в розрахунку на одиницю продукції;

P_1, P_2 – обсяг продукції відповідно до і після проведення заходів.

Таким чином, ефективність організаційної культури залежить від багатьох факторів. А саме, як керівництво буде створювати робочу атмосферу та правила спілкування між співробітниками на кожному рівні організаційної культури. Важливу роль відіграє підтримання організаційної культури топ-менеджерів підприємства та його власників, тобто не можна виключати вимоги до працівників. Однак у майбутньому культура залежить від працівника, його ставлення до своєї роботи, робочого місця і компанії в цілому, а також від

ставлення її співробітників. Іншими словами, організаційна культура функціонує ефективно за умови, що всі правила організаційної структури компанії розуміють і дотримуються її правил.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ КБ ПРИВАТ БАНК

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «Приват Банк»

Комерційний банк Приват Банк, створений у 1992 році, є лідером на вітчизняному банківському ринку. Згідно з дослідженням СБР, Україна в четвертому кварталі 2021 року співпрацює з 62% українців – людей старше 16 років. 49,4% користувачів банківських послуг – фізичні особи – вважають головним банком АТ КБ «Приват Банк», що більше, ніж клієнти наступних двадцяти банків разом.

У 2021 році серед корпоративних клієнтів показник для АТ КБ «Приват Банк» становить:

- юридичні особи: 65,7% співпрацюють і 45% вважають його своїм головним банком;
- підприємці – фізичні особи (СПД ФЛ): 75,4% співпрацюють, 69,8% вважають своїм головним банком [23].

АТ КБ «Приват Банк» – один з найбільш інноваційних банків у світі. Наприклад, понад 10 років тому банк одним із перших у світі використовував одноразові SMS-паролі. Останні інновації, які отримали визнання у всьому світі, включають такі продукти, як міні-платіжний термінал, доступ до Інтернет-банку за допомогою QR-коду, онлайн-інкасація, а також десятки різних функцій мобільних додатків [24].

Сьогодні єдиним акціонером Банку, якому належить 100% акцій Банку, є держава в особі Кабінету Міністрів України. Управління банком здійснюється відповідно до принципів Організації економічного розвитку та співробітництва у галузі корпоративного управління для державних підприємств (Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами), принципи корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду, Керівні принципи внутрішнього управління

Європейського банківського управління, які застосовуються в тій мірі, яка не суперечить загальним стандартам чинного законодавства України. Принципи корпоративного управління зазначені в Кодексі корпоративного управління, який розміщений на веб-сайті. Повноваження Правління Банку, Наглядової ради Банку та інших колективних органів викладені в Статуті Банку. Організаційна структура банку має ієрархічну будову та представлена в додатку Б.

Загалом основні види діяльності банку можна згрупувати за декількома великими напрямками (рис. 1.2.):

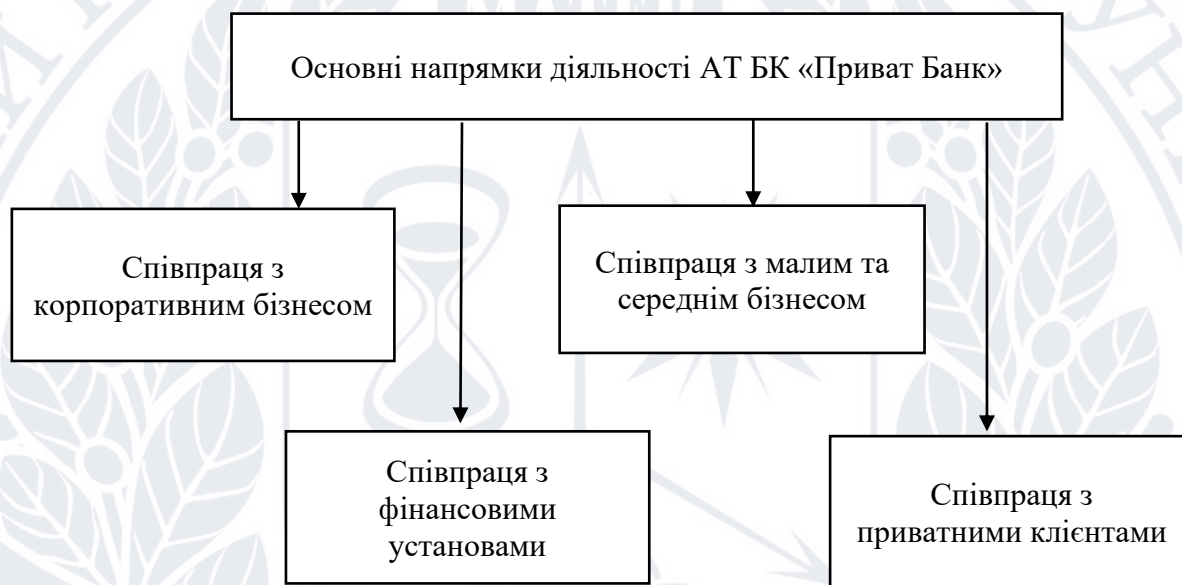


Рисунок 2.1 – Основні напрямки діяльності АТ БК «Приват Банк» [24]

Для своїх корпоративних клієнтів банк пропонує широкий спектр операцій, послуг та сервісів з торговельного фінансування та документарних операцій.

Торгове фінансування в АТ БК «Приват Банк» – це:

- професійна експертиза від спеціалістів банку;
- широка географія сфери міжнародних розрахунків;
- доступ до програм сприяння міжнародній торгівлі та розвитку експорту;
- програма сприяння торгівлі Європейського банку реконструкції та розвитку;
- глобальна програма фінансування торгівлі Міжнародної фінансової корпорації;

- можливість мінімізувати ризики при проведенні зовнішньоторговельних операцій, пов'язаних з рівнем довіри між контрагентами, а також оптимізувати витрати, пов'язані з розрахунками;

- різні форми підтримки та фінансування комерційної діяльності.

АТ КБ «Приват Банк» пропонує широкий спектр кредитів для розвитку бізнесу та фінансування інвестиційних витрат компаній з різних галузей економіки: від класичних кредитів до структурованого фінансування, цільових кредитних програм та кредитних проектів міжнародних фінансових організацій.

Завдяки своїм професійним знанням фахівці банку допоможуть компаніям у виборі оптимального виду кредиту, структуруванні проектного фінансування, при необхідності, розробці найбільш ефективного механізму фінансування проектів компанії, а також нададуть комплексну підтримку та обслуговування на всіх етапах кредитування. підготовка, а також залучення та підтримка. Укрексімбанк прагне досягти максимального результату, допомагаючи своїм клієнтам досягати цілей розвитку бізнесу.

Банк також пропонує своїм клієнтам короткострокові, довгострокові депозити, вклади у банківських металах. Розрахунково-касовий сервіс допоможе забезпечити безперебійну роботу підприємства, своєчасну оплату постачальникам і клієнтам, швидке та безпечне управління як готівкою, так і безготівкою.

АТ КБ «Приват Банк» – це:

- професійне обслуговування та висока якість послуг;
- повний спектр розрахунково-касових послуг;
- можливість дистанційного управління поточним рахунком за допомогою iFOBS;
- валютні операції та міжнародні розрахунки Послуги інвесторів.

АТ КБ «Приват Банк» сприяє підтримці та розвитку українського бізнесу з метою підвищення його конкурентоспроможності та зниження витрат на інвестиційні проекти та бізнес-кредити.

Держава реалізує курс підтримки українських сільгоспвиробників, розробляє програми розвитку аграрного сектору економіки, а також програми розвитку та підтримки вітчизняних товаровиробників через АТ КБ «Приват Банк». Одним із головних векторів є запровадження таких напрямків фінансової підтримки:

- дешевші кредити;
- запровадження механізмів часткової компенсації вартості товарів;
- надання субсидій для підтримки розвитку бізнесу.

АТ КБ «Приват Банк» також надає такі послуги у сфері обслуговування програм державної фінансової підтримки агропромислових підприємств:

- консультування щодо механізму отримання часткової компенсації за державними програмами
- прийом та опрацювання заяв від підприємств агропромислового комплексу на компенсацію
- перерахування отриманих від держави компенсацій на поточні рахунки підприємств.

Крім того, в межах співпраці з фінансовими установами з метою встановлення довготермінового та взаємовигідного співробітництва Укрексімбанк пропонує українським та іноземним банкам-контрагентам максимально повний спектр високоякісних та конкурентних банківських послуг.

Для приватних клієнтів також пропонується широкий спектр послуг кредитування, депозити, брокерська діяльність, розрахунково-касові операції, добровільне декларування та інші послуги.

Отже, АТ КБ «Приват Банк» надає широкий спектр послуг для різних категорій клієнтів. Дана банківська установа також реалізує виконання державних програм підтримки бізнесу (надає пільгові кредити та компенсації).

В табл. 2.1 представлені економічні нормативи діяльності банку, які встановлюються Постановою Національного банку України «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні» № 841/6032 [19].

На першому етапі дослідження результатів економічної діяльності АТ КБ «Приват Банк» проведемо горизонтальний аналіз активів установи за останні три роки (табл. 2.1) за даними додатку А.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз активів АТ КБ «Приват Банк» 2019-2021 рр. (тис. грн) [24]

Показник	Загальна вартість станом на 2019 р.	Загальна вартість станом на 2020 р.	Загальна вартість станом на 2021 р.	Відхилення 2019 р. до 2021 р.,	
				абсолютне (+,-)	відносне %
Грошові кошти та їх еквіваленти	18 545 858	33 469 935	49 912 943	31 367 085	62,8
Кредити та заборгованість банків	569 890	256 172	370 160	-199 730	-35,0
Кредити та заборгованість клієнтів	72 478 932	53 278 939	48 591 484	-23 887 448	-33,0
Інвестиції в цінні папери	26 653 561	25 731 949	29 008 521	2 354 960	8,1
Основні засоби та нематеріальні активи	1 646 054	1 616 419	1 967 746	321 692	16,3
Інші активи	2 451 078	545 650	623 322	-1 827 756	-74,6
ВСЬОГО АКТИВІВ	161 625 382	140 338 187	192 835 492	31 210 110	16,2

Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів стабільно зростає протягом всього досліджуваного періоду. У 2020 році цей показник зріс на 44,6%, а у 2021 році він збільшився на 32,9%. Кредити та заборгованість банків навпаки демонструють у 2020 році негативну динаміку. Даний показник зменшився на 55%, а у 2021 році відбулось зростання на 30,8%. Кредити та заборгованість клієнтів демонструє негативну тенденцію протягом всіх трьох років. У 2020 цей показник зменшився на 26,5%., у 2021 році відбулось зменшення на 8,8%. Інвестиції в цінні папери у 2020 році зменшились на 3,5%, у 2021 році цей показник продемонстрував зворотню тенденцію та збільшився на 11,3%. Основні засоби та нематеріальні активи протягом всього періоду знаходяться приблизно на одному рівні. Що стосується загального обсягу активів, то вони у 2020 році

зменшились на 13,2%, у 2021 році ситуація стабілізувалась та даний показник почав демонструвати зростання на 27,2%.

На другому етапі проведемо вертикальний аналіз структури пасивів АТ КБ «Приват Банк» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Вертикальний аналіз структури пасивів АТ КБ «Приват Банк», тис. грн. [24]

Показник	Загальна вартість станом на 2019 р.	Загальна вартість станом на 2020 р.	Загальна вартість станом на 2021 р.	Відхилення 2019 р. до 2021 р.	
				абсолютне (+,-)	відносне %
ПАСИВИ:					
ЗОВОВ'ЯЗАННЯ					
Кошти Національного банку України	-	-	16 008 768	-	-
Кошти банків	24 405 913	21 825 762	26 119 028	1 713 115	6,6
Кошти клієнтів	81 857 831	76 623 421	115 581 838	33 724 007	29,2
Боргові цінні папери, емітовані банком	42 541 905	26 553 076	18 537 152	-24004753	-56,3
Резерви за зобов'язаннями	76 845	53 158	142 726	65 881	46,3
Інші зобов'язання	716 951	947 639	1 780 548	1 063 597	59,7
Субординований борг	3 584 690	5 429 914	4 341 176	756 486	17,4
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ					
Статутний капітал	38 730 042	38 730 042	4 341 176	-34 388 866	-88,8
Резервні та інші фонди банку	162 926	162 926	207 458	44 532	21,5
Непокритий збиток	(30270419)	(30960634)	(36 614 030)	6 343 611	17,3
ВСЬОГО ПАСИВІВ	161625382	140338187	192835492	31 210 110	16,2

У 2021 році АТ КБ «Приват Банк» був рефінансований Національним Банком України у сумі 16 008 768 тис грн для стабілізації фінансового стану та виконання державних програм. Зобов'язання перед банками у 2020 році зменшились на 10,6%, а у 2021 році знову зросли на 16,4%. Зобов'язання перед клієнтами у 2020 році зменшились на 6,4%, а у 2021 році вони навпаки помітно збільшились на 33,7%. Боргові цінні папери, емітовані банком демонструють

негативну тенденцію протягом всього досліджуваного періоду. Падіння даного показника у 2021 році відносно 2019 складає 56,3%. Резерви за зобов'язаннями у 2020 році зменшились на 30,8%, а у 2021 році вони зросли на 62,8%. Інші зобов'язання демонструють досить стабільні результати та зростають протягом останніх трьох років. У 2020 році даний показник зріс на 24,3%, а у 2021 році – на 46,8%. Субординований борг у 2020 році збільшився на 34%, а у 2021 році зменшився на 20,1%. Розмір статутного капіталу протягом 2019-2020 році знаходився на одному рівні, але у 2021 році відбулось різке суттєве падіння на 88,8%, що свідчить про можливість виникнення дефіциту даного показника і стало причиною втрати рентабельності капіталу. Резервні та інші фонди банку у 2019-2020 роках знаходились на одному рівні, а у 2021 році відбулось помітне зростання на 21,5%. Показник резервів переоцінки у 2020 році зменшився на 58,6%, а у 2021 році відбулось зростання на 35,7%. Загалом у пасивах АТ КБ «Приват Банк» найбільш помітну частку займає показник непокритого збитку, кошти клієнтів та кошти банків.

2.2 Дослідження соціально-психологічного клімату в організації

Для діагностики соціально-психологічного клімату серед працівників АТ КБ «Приват Банк» було проведене анкетування. Анкета являє собою авторський опитувальник. Респондентів просять визначити за певною шкалою по кожному з перерахованих факторів, наскільки він відповідає дійсності. В анкетуванні взяли участь сто працівників АТ КБ «Приват Банк». Оцінка проводиться за п'ятибальною шкалою Лайкерта [25]:

- 1) повністю не згоден;
- 2) не згоден;
- 3) важко відповісти;
- 4) згоден;
- 5) повністю погоджуюсь.

Результати дослідження представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати дослідження соціально-психологічного клімату

Критерії оцінки	Кількість виборів					Середній бал
	1	2	3	4	5	
Бали	1	2	3	4	5	
Хороші умови роботи	0	9	27	26	38	3,81
Можливість отримувати більш високу заробітну плату залежно від складності роботи	2	4	15	16	63	4,30
Можливість самореалізації, розвитку	7	3	28	43	19	3,64
Поділ цінностей і принципів роботи, прийнятих в компанії	27	19	36	10	8	2,53
Можливість ініціативності в роботі	13	19	27	38	3	2,99
Більшість членів колективу приємні – люди	18	15	27	28	12	3,01
В колективі панує атмосфера взаємодопомоги та довіри	4	8	57	26	5	3,08
За можливістю з радістю проведу відпустку разом з трудовим колективом	21	26	33	14	6	2,58
В колективі здорова, товариська атмосфера	13	10	21	35	21	3,41
Керівник користується реальним впливом на справи колективу	3	5	7	37	48	4,22

Анкетування показало, що ні по одному з критеріїв оцінки соціально-психологічного клімату колективу респонденти не задоволені повністю. Найнижчу оцінку отримав показник можливості проведення спільної відпустки разом з трудовим колективом АТ КБ «Приват Банк». Цінності банківської установи та її цілі на сьогодні є нечітко сформованими та презентованими для працівників. Тому виникають проблеми їх практичної реалізації. Цьому аспекту керівництву компанії варто приділити особливу, оскільки саме він отримав найменший показник – 2.53 бали. Для розуміння загальної картини впливу різних факторів на формування соціально-психологічного клімату побудуємо за середнім балом рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі АТ КБ «Приват Банк»

Найбільшу кількість балів набрав критерій матеріального стимулювання, що відноситься до зовнішнього виду мотивації і є ознакою недостатньо високої відданості компанії та колективу, оскільки працівник може перейти до підприємства, що запропонує більш високу винагороду. Можливість самореалізації та розвитку отримала середній бал – 3,64 і відстає від лідера (можливість отримувати більш високу заробітну плату залежно від складності роботи) на 0,66 балів. Досить низькими є значення відповідальності в роботі – 2,58 бали та поділу цінностей та принципів в роботі компанії – 2,53 бали. Можливість ініціативи отримало значення у 2,99 бали, що також є досить низьким показником. Трохи вище середнього значення отримала оцінку атмосфери в колективі. Досить високий показник отримав керівник, який користується досить сильним авторитетом у підлеглих. Отже, соціально-психологічний клімат компанії свідчить про необхідність забезпечення високого рівня довіри та взаємодії між персоналом.

2.3. Оцінювання організаційної культури на підприємстві

На першому етапі дослідження організаційної культури АТ КБ «Приват Банк» доцільно провести експрес-оцінку досліджуваного явища. Коротка характеристика банку представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Коротка характеристика організаційної культури АТ КБ «Приват Банк» [24]

Елементи організаційної культури	Наявність	Коротка характеристика
Сформульована філософія бізнесу, цінності	+	Цінностями компанії є якість послуг, професіоналізм, безпека, ефективність, командний дух.
Проголошена соціальна відповідальність бізнесу	+	Банк приймає на роботу 4% осіб з інвалідністю. Весь документообіг у банку електронний, тому компанія практично не використовує папір, працює екологічна технологія інкасації. Щороку ПриватБанк проводить суботники, стати учасником якого можуть усі бажаючі.
Символіка підприємства		
Логотип	+	Розроблені фірмові логотипи для Приват24 та позначення банківських карток
Дизайн будівель та внутрішніх приміщень	–	Існує єдиного дизайну відділів банку, що створює уніфіковані правила
Фірмовий одяг	+	Робоча форма є єдиною для всіх співробітників банку
Сформульовані моральні норми управління і поведінки		
Кодекс етичної поведінки	+	Визначає моральні засади роботи та спілкування в трудовому колективі корпорації
Внутрішні правила поведінки	–	Не сформовані – поведінка регламентується в межах кодексу етичної поведінки
Типи організаційної структури управління (централізована, децентралізована)	+	В компанії існує централізована, ієрархічна система управління. Всі відділи та департаменти організації підзвітні та підконтрольні дирекції.
Тип комунікаційної системи	+	Комунікація здійснюється завдяки ієрархічному підпорядкуванню різних підрозділів дирекції компанії
Обряди, ритуали, церемонії, звичаї, традиції	+	Проводиться кожного року таємний Санта та корпоративи з нагод великих свят
Критерії заохочення працівників	+	Премія за наставництво та відсутність запізнь протягом місяця
Процедура введення нових працівників у колектив	+	Існує наставництво та навчання. До досвідного співробітника прикріплюється новий співробітник.

Проаналізувавши дані представлені в таблиці можна зробити висновок, що АТ КБ «Приват Банк» має досить стійку організаційну культуру. Банк робить значний внесок у життя суспільства, відповідально ставиться до власної репутації, намагається забезпечити здорові відносини в колективі завдяки вчасному оновленню положень Кодексу етичної поведінки відповідно до сучасних проблем.

Для визначення типу організаційної культури підприємства було використано метод ОСАІ К. Кемерона та Р. Квінна [26], який акцентує увагу на ключових ознаках культури, виконує завдання якісної та кількісної оцінки та аналізує динаміку культури компанії, яка є найбільш оптимальною.

Методологія ОСАІ К. Кемерона і Р. Куінна дає змогу оцінити шість найважливіших параметрів організаційної культури (1 - найважливіші ознаки; 2 - загальний стиль керівництва в організації; 3 співробітники управління; 4 - уніфікують сутність організації). організації, 5 - стратегічні цілі, 6 - критерії успіху) та проаналізувати їх реальний і передбачуваний рівень [27].

Анкета ОСАІ складається з шести запитань, кожне з чотирма можливими відповідями. Респонденти повинні розподілити 100 балів оцінки, нараховані за кожне запитання, між запропонованими варіантами у пропорції, яка найкраще відповідає культурі організації [8]. Оцінку слід проводити не лише стосовно поточної культури (графа «Поточний статус»), а й розподіляти бали за майбутній (бажаний) стан культури організації (графа «Бажаний статус»). Анкета наведена в Додатку Г.

Після заповнення анкети результати всіх відповідей А підсумовуються в графі «Поточний статус», сума ділиться на 6 і середній бал за варіантом А. Повторюємо ті ж обчислення для варіантів Б, В, Д.

Так само слід обробити стовпець Бажаний стан. Ці параметри дозволяють візуалізувати тип культури, малюючи її профіль.

Усі дані розподіляються відповідно до їх типу:

- параметр А – відповідає культурі клану;
- параметр В – адхократичний;

- параметр С – ринкова;
- параметр D – ієрархічна [29].

Домінуючий тип культури визначається за параметром з найбільшою кількістю балів (рекомендується враховувати значущі показники з різницею в 10 балів).

Дослідження глибокого рівня організаційної культури проводилося на базі АТ КБ «Приват Банк», у ньому взяли участь 24 співробітники. З них 18 чоловіків і 6 жінок. 16 осіб віком від 18 до 25 років, 8 осіб віком від 26 до 31 року. Відповіді респондентів представлені в додатках Д і Е.

Результати анкетування представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати опитування в АТ КБ «Приват Банк»

Тип культури	Поточний стан	Бажаний стан
Кланова	24,22	24,51
Адхократична	22,33	23,27
Ринкова	25,00	30,83
Ієрархічна	28,45	21,39

Другим етапом в діагностиці організаційної культури є креслення профілю організаційної культури. Для цього необхідно:

- 1) нанести середні оцінки для кожної альтернатив в форму діаграми, якій дали назву «організаційний профіль»;
- 2) з'єднати відмічені в кожному квадранті форми точки так, щоб вийшов чотирикутник;
- 3) виконати теж саме для кожного питання окремо.

В результаті отримуємо діаграми «організаційних профілів». На них тим же методом наносимо оцінки з колонки «Бажаний стан», тільки пунктиром (для виявлення відмінностей між бажаним і реальним станом організації).

Діаграми профілів культури представлені на рисунку 2.3.

Заключним етапом є інтерпретація профілів культури [30, с. 39]. Відповідно до отриманих даних викреслюються існуючий і бажаний профілі культури підприємства.

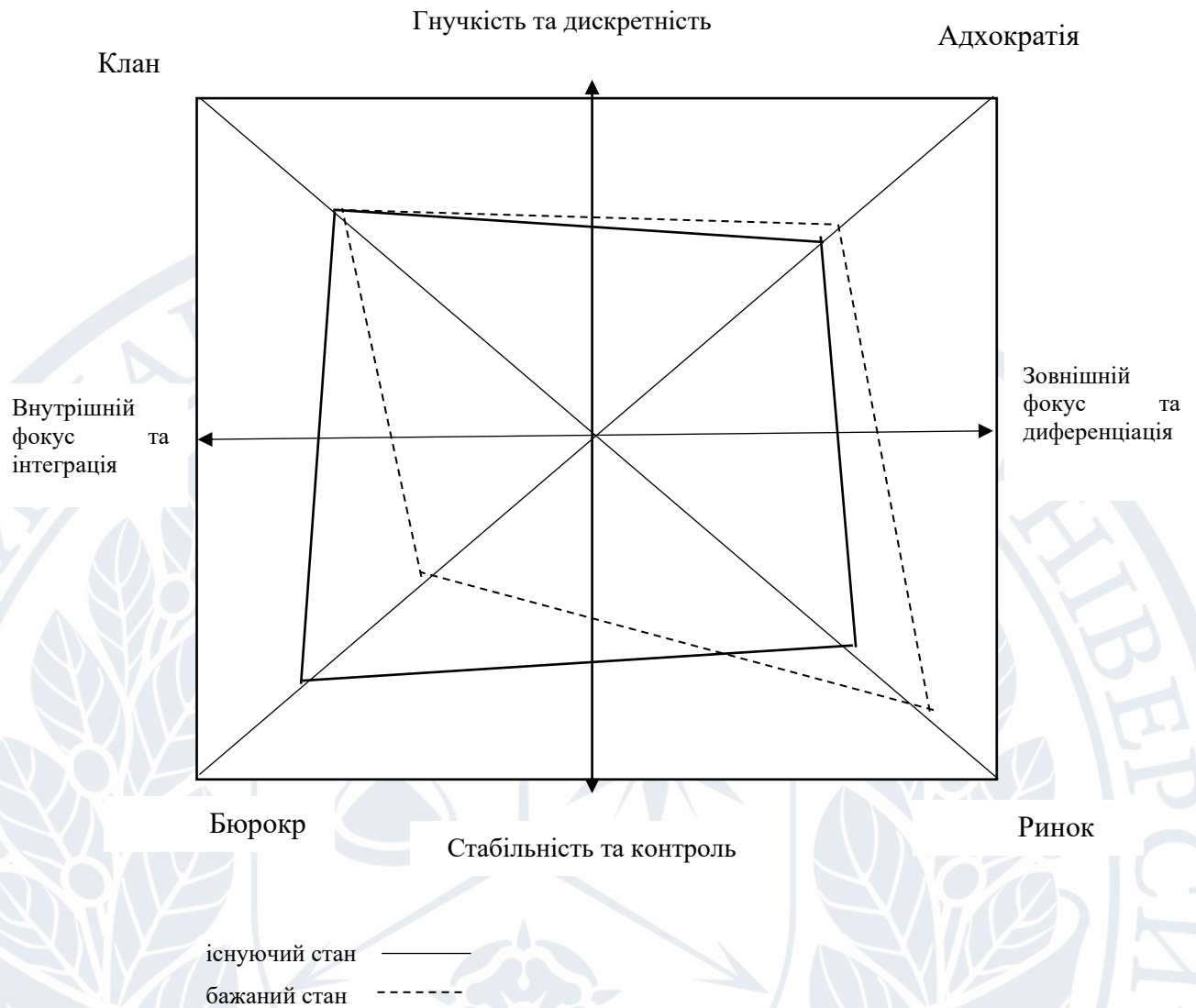


Рисунок 2.3 – Профіль організаційної культури АТ КБ «Приват Банк» [26-29]

Під час аналізу отриманих результатів з'ясувалось, що однозначно домінуючої культури на підприємстві немає, тому що розрив між лідируючими позиціями («С» і «D») становить 3,45, в той час як рекомендується вважати значущими показники відмінності в 10 пунктів. Це дозволяє також зробити висновок про недостатню силу організаційної культури. Проте, показник, що має найвищі оцінки (29,3) – «D» характеризує ієрархічну культуру. У досліджуваної організації культивується формалізм та процесуальність. Для цього типу культури є важливими правила та процедури, а не люди. Це заважає максимальному прояву індивідуальних властивостей та талантів кожного

окремого представника організації, а також не дає змогу швидко реагувати та використовувати ідеї, які потрапляють ззовні підприємства.

На другому місці знаходиться ринкова культура. Головним для неї є досягнення результатів будь-якої ціною, кожен співробітник спрямований на високий рівень конкуренції і бажає бути кращим.

Наступним за значимістю типом культури є кланова. Для неї характерні відданість традиціям, велика значимість надається високому ступеню згуртованості колективу і моральному клімату. Крім цього, в організації заохочується групова робота. Найменше вираженою на підприємстві є ринкова культура – 19,3. Розрив з її найближчою альтернативою (D) складає 5,7.

Під час аналізу профілів бажаної організаційної культури АТ БК «Приват Банк» було визначено, що респонденти вважають за краще посилити вплив ринкової культури (альтернатива «С») і бажали б мати цей тип культури як домінуючий. Це відображено в збільшенні балів на 5,83 з 25 до 30,83. Майже не змінилась кількість балів за альтернативою «А» (кланова культура) з 24,22 до 24,51. Зменшились показники ієрархічної культури на 7,06 пунктів.

Отже, існуюча організаційна культура підприємства є слабкою, оскільки не має яскраво вираженого типу. Найбільш значимим є ієрархічний тип культури, який формалізм та бюрократію. Бажаний стан організаційної культури передбачає домінування ринкового типу. Це свідчить про бажання співробітників брати участь у жорсткій конкуренції для досягнення високих результатів у всіх сферах професійної діяльності.

2.4 Аналіз впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства

Дослідження впливу організаційної культури на результати діяльності компаній набувають все більшого поширення у зв'язку зі стрімким розвитком ринку праці та появою нових сфер діяльності. Кожен керівник зацікавлений

інвестувати в ті процеси, які збільшать прибуток, а не витрати. Це стосується формування організаційної культури компанії, рівня менеджменту, який залежить від ставлення працівників до виконуваної роботи, робочого місця, ресурсів компанії, тобто основних резервів інтенсифікації продуктивності.

Для визначення впливу організаційної культури на ефективність підприємства необхідно проаналізувати ключові показники ефективності діяльності банку. Проаналізуємо основні показники фінансового стану банку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники фінансового стану АТ КБ «Приват Банк» [30, 24]

Показники	Рік			Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	абсолютне 2019 р. до 2021 р., (+,-)	відносне 2019 р. до 2021 р., %
Коефіцієнт ліквідності	11,5	23,8	25,9	14,4	55,6
Коефіцієнт адекватності капіталу	12,8	19,5	21,3	8,5	39,9
Коефіцієнт достатності капіталу 1 рівня	9,8	12,0	14,2	4,4	31,0
Коефіцієнт покриття кредитного портфеля коштами клієнтів	113,4	144,8	238,7	125,3	52,5
Чиста процентна маржа	1,20	1,23	0,9	-0,3	-25,0
Рентабельність активів	0,51	0,04	-3,4	-2,89	-85,0
Рентабельність капіталу	7,6	0,7	-58,3	-50,7	-87,0
Операційні витрати	66,8	77,4	96,5	29,7	30,8

Коефіцієнт ліквідності АТ КБ «Приват Банк» протягом всього досліджуваного періоду знаходився в межах нормативного значення, що є свідченням можливості банку вчасно та оперативно здійснити виконання власних зобов'язань перед кредиторами. Важливим також є те, що даний показник кожного року помітно зростає. В першу чергу, дана ситуація пов'язана із зростанням обсягів грошових коштів та їх еквівалентів. Коефіцієнт адекватності капіталу також знаходиться в межах нормативного значення та відображає здатність АТ КБ «Приват Банк» своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що випливають із торговельних, кредитних або інших

зобов'язань. Коефіцієнт достатності капіталу 1 рівня також демонструє високі значення та демонструє високу стійкість даної банківської установи до негативних шоків у своєму балансі. Коефіцієнт покриття кредитного портфеля коштами клієнтів є в межах нормативного значення. Чиста процентна маржа виражається у співвідношенні чистого процентного доходу банку (процентні доходи мінус процентні витрати) до середньої величини чистих активів або підпроцентних активів. Вказує на майстерність керівництва банку у виконанні основної функції банку – фінансового посередництва. В нашому випадку у 2021 році даний показник помітно зменшився, що є індикатором погіршення якості управління банком. Що стосується показників рентабельності, то вони є низькими та вказують на необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності банківської установи. Вдосконалення організаційної культури підприємства сприятиме покращенню показників ефективності банку.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ КБ ПРИВАТБАНК

3.1 Розробка та впровадження заходів удосконалення організаційної культури АТ КБ «Приват Банк»

Після проведення дослідження, описаного в підрозділі 2.2, були отримані профілі організаційної культури АТ КБ «Приват Банк», її результати були представлені на рисунку 2.5. Результати опитування свідчать, що фактична та бажана культури організації являють собою «суміш» різних типів культур приблизно однакової сили вираженості. Незначно виділяються ієрархічний (реальна культура) та ринкова (бажаний тип).

Це дає підставу говорити, що співробітники бачать в якості умови просування організації до успіху «розворот» культури від ієрархічного типу до ринкового типу.

Нове бачення культури вимагає ослаблення типів «бюрократія» і «клан» та «адхократія» з посиленням нижнього правого профілю культури – «ринок».

Визначимо майбутні зміни в організаційній культурі і, що теж дуже важливо, допустимі межі цих змін. Так, майбутнє посилення ринкової культури:

- передбачає необхідність дієвої системи мотивації, яка буде залежати від особистих досягнень кожного працівника, заохочення ініціативи під час робочого процесу, акцентування уваги на досягненні цілей, підвищення результативності, відповідальності, фокус на клієнта, стимулювання здорової конкуренції в колективі, забезпечення необхідного рівня контролю за діяльністю працівників на основі аналізу KPI;
- не передбачає появи недобросовісної конкуренції, терпимості до угруповань, що рвуться до влади і контролю, зосередженості тільки на зовнішніх процесах, спрямованості діяльності виключно на досягнення особистих цілей, надмірний тиск на працівників з метою досягнення мети.

Послаблення бюрократичного типу організаційної культури:

- передбачає зменшення надмірного формалізму, оптимізацію документообігу та звітності, спрощення процедур інвентаризації залишків, стимулювання ініціативності та свободи вираження думок персоналу, спрощення процедур повернення товару від клієнтів, регламентація тільки самих важливих аспектів діяльності підприємства, припинення постійного відео спостереження за діяльністю співробітників;
- не передбачає відсутність правил та регламенту ключових сфер діяльності підприємства, невиконання наказів керівництва, недобросовісну інвентаризацію залишків, відсутністю контролю за співробітниками.

Після визначення меж трансформації культури необхідно обрати менеджера, який здійснить впровадження та розвиток ринкового типу організаційної культури на підприємстві «Приват Банк».

Використовуючи запропонований алгоритм дій по вдосконаленню організаційної культури та запровадженню ринкового типу, АТ КБ «Приват Банк» отримує вмотивований на зміни персонал і ефективні на всіх рівнях управлінські команди. За таких умов організаційна культура стає дієвим інструментом розвитку підприємства та його економічної ефективності.

У таблиці 3.1 представлені три основні етапи формування сильної організаційної культури. Сильний тип організаційної культури має на увазі сприйняття її цінностей більшістю членів організації та максимальна відповідність цінностей організаційної культури системі цінностей окремої людини в організації [31, с. 80]. В нашому випадку йдеться про впровадження ринкового типу організаційної культури компанії АТ КБ «Приват Банк».

З таблиці 3.1 ясно слідує той факт, що формування (розвиток) організаційної культури має здійснюватися відповідно до довгострокових цілей, стратегії організації, тобто акцент повинен бути зміщений з питання про те, що може дозволити організаційна культура на питання про те, якою вона повинна бути, щоб виконати завдання компанії (рис. 3.1).

Таблиця 3.1 – Етапи проектування та впровадження ринкового типу організаційної культури АТ КБ «Приват Банк» [32, с. 515]

Етапи	Зміст
1. Виявлення цінностей організаційної культури, максимально відповідних особливостям організаційної технології, можливостям і обмеженням зовнішнього середовища організації, рівню професіоналізму персоналу та особливостям національного менталітету	Відноситься до сфери стратегічних розробок, в ході яких виявляються організаційні цінності, в максимальному ступені відповідають цілям організаційного розвитку та особливостям персоналу організації. До заходів по реалізації завдань першого етапу належать такі: вивчення особливостей національного менталітету з точки зору певних принципів управління організації; виявлення особливостей організаційної технології; аналіз можливостей і обмежень зовнішньої і внутрішньої середовища організації (по типу SWOT-аналізу)
2. Закріплення цінностей Ринкового типу організаційної культури на рівні персоналу організації	Реалізація другого етапу відноситься до тактичного менеджменту, що розробляє систему конкретних заходів і процедур щодо зміцнення виявлених на першому етапі цінностей. Другий етап реалізується за допомогою виділення ключових фігур і творців організаційної культури, які покликані формувати необхідну організаційну культуру. Основними факторами формування організаційної культури в менеджменті є наступні: філософія засновників організації; процедура відбору; діяльність менеджерів вищої ланки; методи соціалізації
3. Підтримка певної частки персоналу, що є стійким носієм ринкового типу організаційної культури	Відноситься до сфери стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу компанії на підставі збалансованої кадрової політики

Формування організаційної культури пройде ефективніше, якщо виходити від реальних бізнес-процесів саме комерційної компанії АТ КБ «Приват Банк», враховуючи її специфіку для побудови індивідуальної моделі. Для цього корисно відповісти на питання: «Що є?», «Чого бракує?» і «Що хотіли б мати в результаті?».

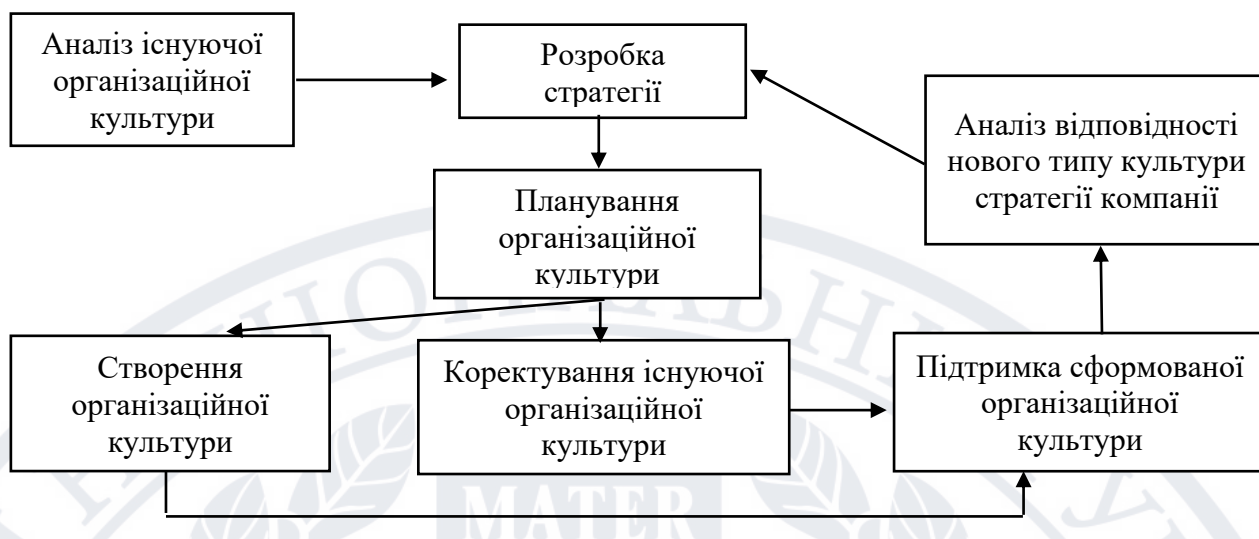


Рисунок 3.1 – Механізм впровадження організаційної культури [33, с. 122]

Найбільш важливим етапом є підключення до розробки моделі організаційної культури всіх співробітників компанії: від керівних до рядових. Справа в тому, що процес розробки та впровадження завжди йде в двох напрямках: «зверху вниз» і «знизу вгору». З одного боку, вектор розвитку компанії задає керівник. З іншого – носієм культури є кожен співробітник. І, як правило, «згори» йдуть зміни, а «знизу» опір – природна людська реакція на все нове. Її потрібно не боятися, а враховувати. Саме тому необхідно спланувати участь топ-менеджменту в розробці, а співробітників – в обговоренні проекту моделі організаційної культури (табл. 3.2). Це може дати гарантію того, що модель організаційної культури буде прийнята і стане працювати як сьогодні, так і на перспективу.

Таблиця 3.2 – Форма участі співробітників у розробці та впровадженні організаційної культури [33, с. 122]

Для менеджерів	Для рядових співробітників
Обговорення цілей і базових цінностей	Анкетування персоналу і обговорення отриманих результатів в колективі
Спільне удосконалення місії компанії, яка буде відповідати ринковому типу організаційної культури	Обговорення проектів розроблених документів
Розробка проекту документу (Положення про організаційну культуру)	«Відкриті години» керівника – можливість для будь-якого співробітника висловити думку з приводу питань, які турбують персонал

Продовження табл. 3.2

«Мозкові штурми» з пошуку нових ідей (Створення символіки компанії, впровадження проектів, ідей з розробки нових напрямків)	Створення розділу «Свобода слова» у корпоративному блозі АТ КБ «Приват Банк»
Презентація розроблених проектів по формуванню та зміцненню ринкової культури	Тренінги, що стимулюють та спрощують адаптацію до змін типу культури

Важливо, щоб заходи, представлені в таблиці 3.2, носили публічний характер. Колективна діяльність, причетність до створення майбутнього своєї компанії згуртовують команду, працюють на лояльність співробітників, є основою для формування самої організаційної культури.

При зміні культури підприємства дуже важливо дотримуватися поступовість і поетапність нововведень, крім того, не менш важливо, щоб елементи нової культури не вступали в явне протиріччя з існуючою системою цінностей компанії. Потрібно, щоб нову культуру приймали і підтримували всі вищі керівники. Тільки в цьому випадку вдосконалення культури в подальшому буде сприяти процвітанню компанії АТ КБ «Приват Банк».

Управління організаційною культурою не є простою справою. Ціннісні орієнтації повинні бути не тільки заявлені, але і стати невід'ємною частиною внутрішнього життя вищого керівництва і передаватися на нижні рівні організації у всіх своїх деталях.

Керуючи культурою, слід мати на увазі, що вона може служити свого роду «клеєм», який скріплює частини організації. Разом з тим необхідно пам'ятати, що якщо частини погані, то навіть найкращий у світі «клей» не зробить ціле досить міцним. Уніфікація цінностей і щоденна робота менеджерів по їх впровадження в життя можуть привести організацію до успіху.

На рис. 3.2 представлені рекомендовані менеджерам кроки по управління організаційною культурою. Під усуненням співробітників, які ухиляються від дотримання організаційної культури АТ КБ «Приват Банк» мається на увазі те, що цю категорію осіб необхідно усунути від діяльності пов'язаною із стратегічно-важливими аспектами діяльності компанії.

Основними інструментами цілеспрямованого формування і розвитку організаційної культури підприємства є: формалізація місії, бачення і цінностей організації, поширення корпоративних «ходячих історій», «легенд і міфів» з їх «героями» і «антигероями», створення і підтримання традицій і ритуалів, спільна розробка та впровадження правил і стандартів поведінки у діяльності співробітників. Положення про організаційну культуру, яке вручається кожному новому співробітнику, корпоративне радіо, спільний прийом їжі, корпоративний блог, корпоративна газета, фірмовий стиль, одяг – все це і прояви, і чинники формування організаційної культури.

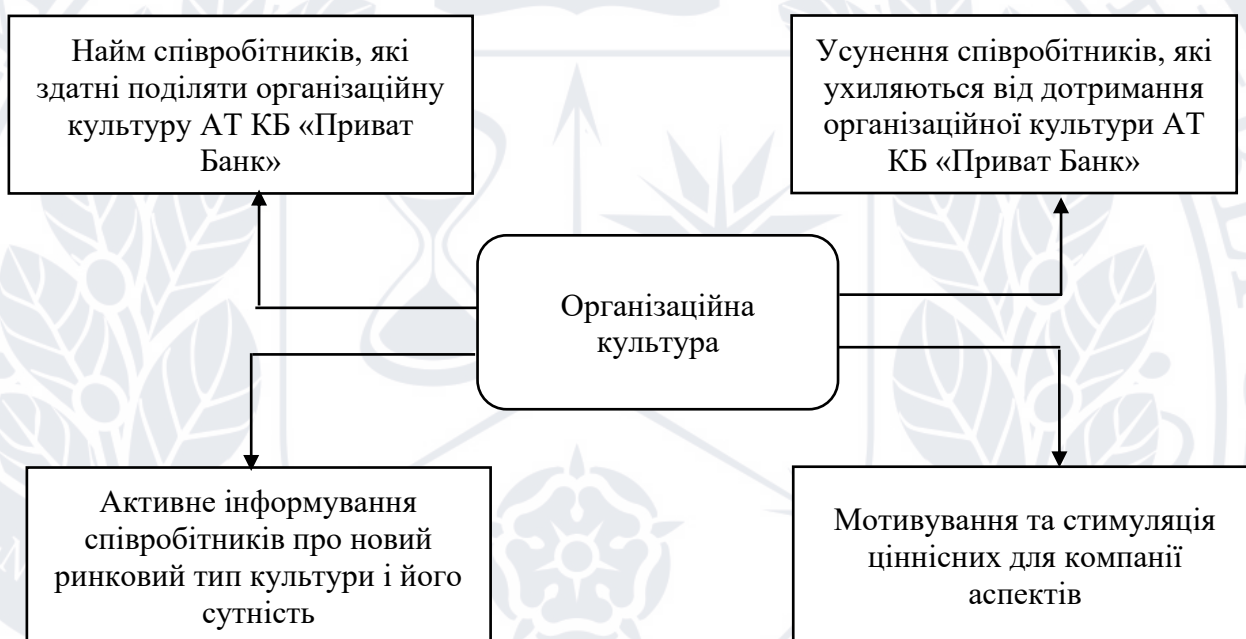


Рисунок 3.2 – Рекомендації менеджерам по впровадженню ринкового типу організаційної культури [34, с. 10]

Сильними інструментами може стати вміле використання приводів для формування та підтримки організаційної культури, таких як: співбесіда при прийомі на роботу, відбір претендентів з урахуванням їх сумісності з організаційною культурою, корпоративне навчання, корпоративні свята, труднощі і проблеми, конкуренція.

Впровадження культури є досить тривалим процесом. Базові припущення, що лежать глибоко в свідомості, віруваннях і поведінці членів організації, неможливо змінити за короткий термін. Даний процес передбачає постійну

соціалізацію нових членів організації, нескінченне з'ясування того, у що вони вірять і що цінують в організації, невинну увагу як до загального абстрактного погляду на речі, так і до конкретних деталей побуту організації, і, нарешті, правильного планування всієї цієї роботи. Наведені нижче рекомендації можуть допомогти менеджерам підвищити ефективність управління культурою в організації:

- звертайте особливу увагу на нематеріальні аспекти організаційного оточення, які зовні не сприймаються. Глибоко вкорінені в людях припущення і ціннісні орієнтації можуть вимагати тривалих і важких змін в системі і структурі управління. Культура – це той шлях, який допомагає зрозуміти організаційне «задзеркалля»;

- скептично ставитися до пропозицій, що закликають до швидкої трансплантації або трансформації культури;

- намагайтеся зрозуміти значущість важливих організаційних символів (назва компанії, логотип, гасла);

- прислухайтесь до історій, що розповідають в організації, аналізуйте, хто є героями для співробітників і що ці історії відображають в культурі організації;

- періодично вводите організаційні обряди для передачі з їх допомогою базових ідеалів і посилення культури;

- проводите в життя абстрактні ідеали безпосереднім і прямим чином в своїй повсякденній діяльності. Від менеджера потрібно розуміння того, яких ідеалів він повинен дотримуватися якими діями слід передати ці ідеали вниз по рівням організації.

Таким чином, розуміння ролі і значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей і вміння «вибудовувати», вирощувати, формувати і розвивати бажану організаційну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін і ефективного кадрового менеджменту на підприємстві.

3.2 Визначення бюджету запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури та оцінка їх результативності

Управління організаційною культурою орієнтоване як на економічні, так і на соціальні цілі. Тому в основу покладена подвійна зв'язка цілей, званих економічною і соціально-психологічною ефективністю. Вихідним пунктом є таке міркування: при прийнятті рішень в сфері управління організаційною культурою повинні бути враховані як економічні аспекти, так і соціально-психологічні, потреби і інтереси співробітників.

Ефективна організаційна культура дозволяє підвищити рівень керованості і мобільності компанії; ефективно використовувати головні ресурси компанії – людські – для повної реалізації стратегії і політики компанії; посилити згуртованість команди і створити сприятливий морально-психологічний клімат; використовувати стратегічні мотивуючі чинники, спрямування співробітників на досягнення глобальних цілей компанії; скоротити плинність кадрів; підвищити продуктивність праці; орієнтувати окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників; забезпечити лояльність і полегшити процес спілкування всередині колективу; створити цілісну команду єдиномисців.

На рис. 3.4 показано дію організаційної культури на показники поведінки і діяльності економічного суб'єкта у вигляді моделі взаємовпливу соціально-психологічних і соціально економічних детермінант (основних чинників).

Ефективним організаціям властиві високі показники таких соціально-психологічних чинників організаційної культури як: «залученість», «узгодженість», «адаптивність» і «місія».

Залученість – ефективні компанії делегують повноваження, формують команди і розвивають персонал. Керівники, менеджмент і працівники виявляють лояльність по відношенню до компанії і мають почуття власності. Працівники всіх рівнів відчують причетність до процесу прийняття рішень, вони віддані цілям організації.

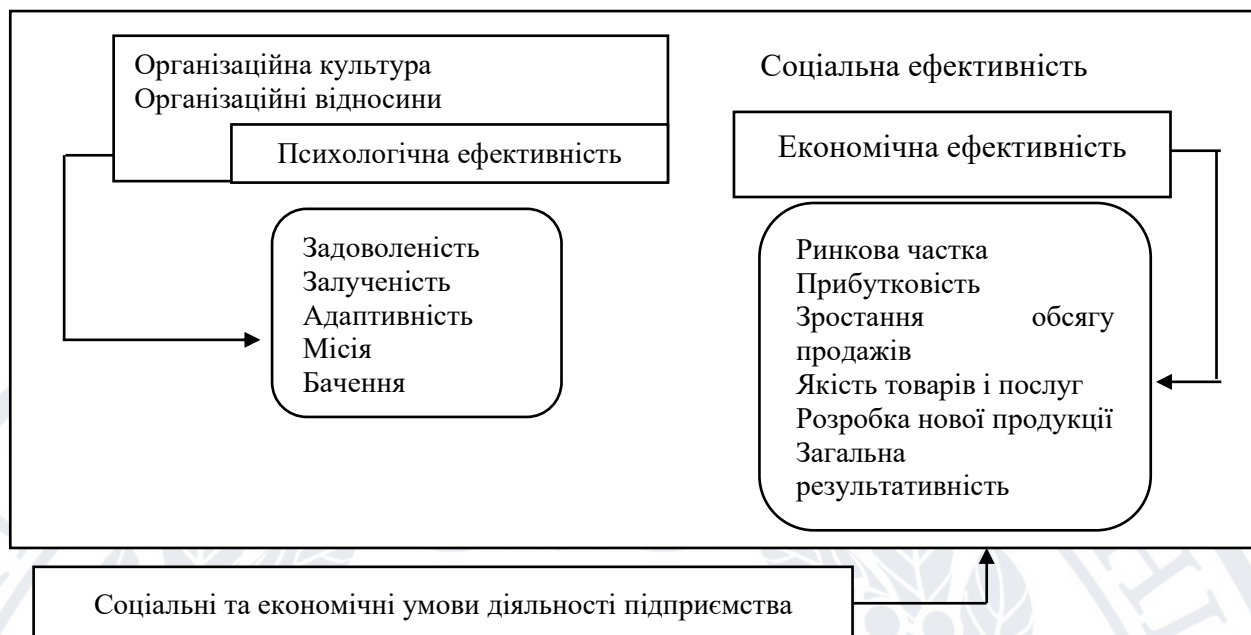


Рисунок 3.3 – Модель соціально-психологічної та економічної ефективності організаційної культури [35, с. 160]

Узгодженість – ефективні організації, як правило, мають «сильну», яскраво вираженого типу культуру, яка є досить міцною, добре координованою та інтегрованою. Норми поведінки закладені в базових цінностях, а лідери і працівники здатні досягти консенсусу навіть при значних розбіжностях в думках. Узгодженість – джерело стійкості і внутрішньої цілісності, заснована на спільному баченні.

Адаптивність – компанії з високим ступенем адаптивності орієнтуються на споживача, йдуть на ризик, вчаться на своїх же помилках і мають здатність і можливість для генерування змін.

Місія – ефективним компаніям властиве чітке розуміння свого призначення та напрямки розвитку, що визначаються цілями і стратегічними задачами, а також бачення майбутнього. У разі, коли місія компанії змінюється, змін зазнають і інші аспекти корпоративної культури.

Серед соціально-економічних чинників ефективності діяльності підприємства, виділені такі як: ринкова частка, прибутковість, зростання обсягу

продажів, якість товарів і послуг, розробка нових видів продукції і загальна результативність діяльності. Їх можна отримати з аналізу бухгалтерських звітів.

Фінансування розвитку організаційної культури сприяє отриманню відданих компанії співробітників, з високим рівнем мотивації на досягнення поставлених задач. Вони формують лояльних, постійних клієнтів. А від тих, в свою чергу, залежить реакція ринку, яка вимірюється прибутковістю організації (рис. 3.4).

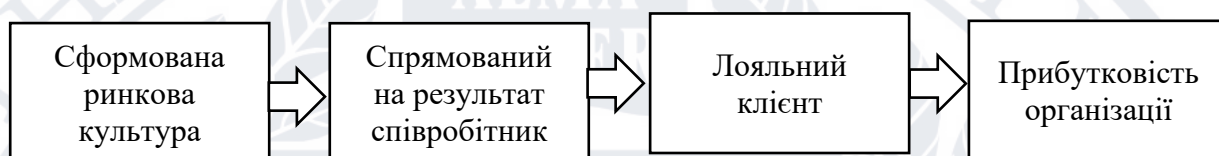


Рисунок 3.4 – Вплив організаційної культури на прибутковість АТ КБ «Приват Банк»

Особливу увагу варто приділити аналізу матеріального стимулювання персоналу та витрат на них. Для порівняння існуючої та рекомендованою систем мотивації необхідно проаналізувати показники ефективності діяльності персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Показники ефективності працівників

Найменування показника	Існуючі	Рекомендовані
Показники КРІ		
Індекс клієнтської якості	0,7	0,9
Якість кредитного портфеля	0,3	0,8
Частка ухвалених кредитів	47	69
Частка виданих кредитів	38	63
Рентабельність продажу банківських продуктів	7	14

Для розрахунку економічної ефективності впровадження ринкового типу організаційної культури необхідно розрахувати витрати на її розробку та впровадження (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати на розробку та впровадження ринкової культури на АТ КБ «Приват Банк»

Вид витрат	Характер витрат	Сума, грн.	Всього за рік, тис. грн.
Заробітна плата працівника на посаду спеціаліста по організаційній культурі	Поточні річні витрати	25000 грн. * 12 міс.	300
Витрати на розширення асортименту послуг	Разові витрати	110000	110
Витрати на матеріальне стимулювання персоналу	Поточні річні витрати	150000 грн. * 12 міс.	1800
Сума витрат за рік на проведення корпоративів	Поточні річні витрати	250000	250
Витрати на проведення тренінгів	Поточні річні витрати	450000	450
Всього			2910

Основні витрати припадають на матеріальне стимулювання персоналу АТ КБ «Приват Банк». Значні витрати також передбачені на проведення тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу. Найменша частка припадає на розширення асортименту послуг (це пов'язано з тим, що на сьогодні компанія і так надає широкий діапазон різноманітних послуг). Таким чином, орієнтовні витрати на впровадження ринкової культури будуть складати 2910 тис. грн.

Чистий фінансовий результат у 2021 році склав 24302 млн. грн. Після запровадження ринкового типу організаційної культури прогнозується зростання даного показника на 15%. У грошовому вираженні даний приріст буде складати 3 645,3 млн. грн. Дана динаміка зображена на рисунку 3.5.

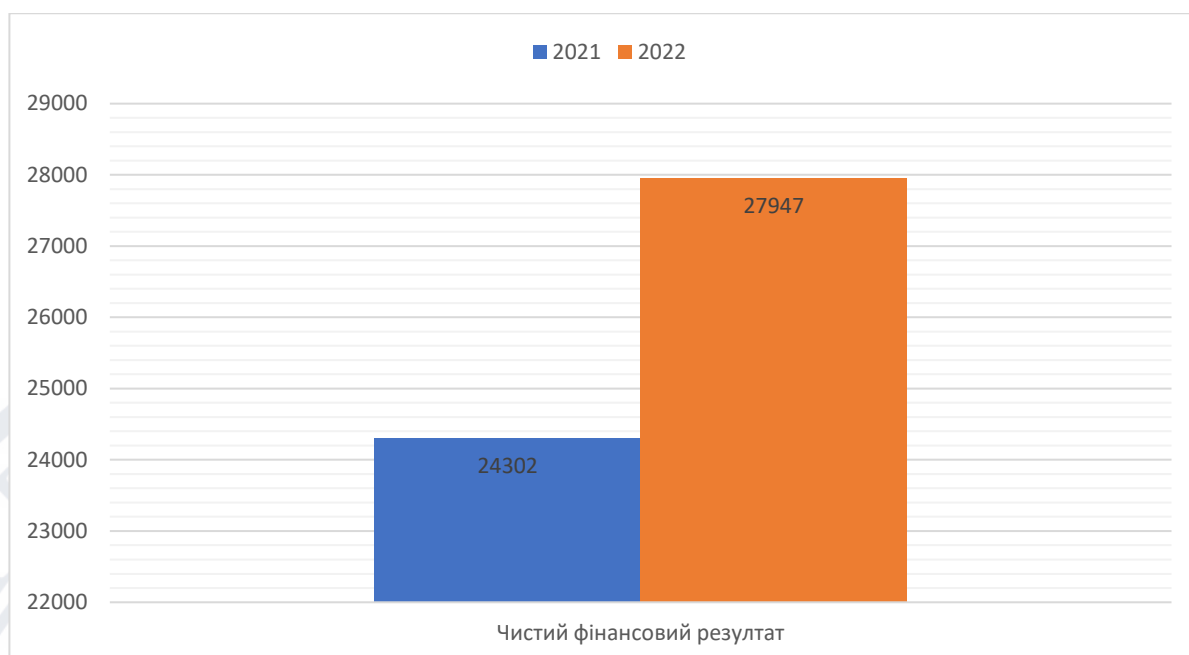


Рисунок 3.5 – Економічний результат впровадження організаційної культури ринкового типу на АТ КБ «Приват Банк»

Економічна ефективність впровадження даного типу організаційної культури можна показати за допомогою відношення витрат на впровадження культури до прогнозованого приросту. Відношення складає 0,8, що свідчить про доцільність реалізації даного проєкту на підприємстві «Приват Банк», оскільки в подальшому очікується подальше зростання показників прибутку завдяки посиленню організаційної культури в майбутньому та переходу її до ринкового типу.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що організаційна культура – це система цінностей і припущень, яка виражається в принципах, нормах і правилах поведінки і відображає унікальність організації та спрямовує її діяльність. Структура організаційної культури має два виміри: горизонтальний і вертикальний.

В залежності від аспекту дослідження організаційної культури виділяється певна типологія. Така широка розгалуженість класифікацій дає змогу всебічно досліджувати культуру в залежності від поставлених задач. Кожна класифікація передбачає свою методику дослідження, що стимулює розвиток методологічних інструментів аналізу та оцінки організаційної культури.

Організаційна діагностика дає уявлення про сильні та слабкі сторони організації, її ресурси та потенціал, а також показує, які елементи системи управління ігноруються, нехтують чи недооцінюються. Більш того, діагностика організації є надзвичайно корисною роботою для розвитку управлінського мислення та вдосконалення управлінських навичок керівників компаній. Це найцінніший ресурс, який потребує постійного «підживлення» та постійного розвитку.

Обсяги грошових коштів та їх еквівалентів стабільно зростає протягом всього досліджуваного періоду. У 2020 році цей показник зріс на 44,6%, а у 2021 році він збільшився на 32,9%. Кредити та заборгованість банків навпаки демонструють у 2020 році негативну динаміку. Даний показник зменшився на 55%, а у 2021 році відбулось зростання на 30,8%. Кредити та заборгованість клієнтів демонструє негативну тенденцію протягом всіх трьох років. У 2020 цей показник зменшився на 26,5%, у 2021 році відбулось зменшення на 8,8%. Інвестиції в цінні папери у 2020 році зменшились на 3,5%, у 2021 році цей показник продемонстрував зворотню тенденцію та збільшився на 11,3%. Основні засоби та нематеріальні активи протягом всього періоду знаходяться приблизно на одному рівні. Що стосується загального обсягу активів, то вони у 2020 році

зменшились на 13,2%, у 2021 році ситуація стабілізувалась та даний показник почав демонструвати зростання на 27,2%. Найбільшу кількість балів набрав критерій матеріального стимулювання, що відноситься до зовнішнього виду мотивації і є ознакою недостатньо високої відданості компанії та колективу, оскільки працівник може перейти до підприємства, що запропонує більш високу винагороду. Досить низькими є значення відповідальності в роботі – 2,58 бали та поділу цінностей та принципів в роботі компанії – 2,53 бали. Можливість ініціативи отримало значення у 2,99 бали, що також є досить низьким показником. Трохи вище середнього значення отримала оцінку атмосфери в колективі. Досить високий показник отримав керівник, який користується досить сильним авторитетом у підлеглих. Отже, соціально-психологічний клімат компанії свідчить про необхідність забезпечення високого рівня довіри та взаємодії між персоналом.

Існуюча організаційна культура підприємства є слабкою, оскільки не має яскраво вираженого типу. Найбільш значимим є ієрархічний тип культури, який формалізм та бюрократію. Бажаний стан організаційної культури передбачає домінування ринкового типу. Це свідчить про бажання співробітників брати участь у жорсткій конкуренції для досягнення високих результатів у всіх сферах професійної діяльності.

Вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації відбувається за чотирма напрямками: посилення координації та контролю у межах підприємства; поліпшення узгодження цілей між організацією та її членами; підвищення мотивації працівників; зміцнення прихильності співробітників до підприємства.

Використовуючи запропонований алгоритм дій по вдосконаленню організаційної культури та запровадженню ринкового типу, компанія «Приват Банк» отримує вмотивований на зміни персонал і ефективні на всіх рівнях управлінські команди. За таких умов організаційна культура стає дієвим інструментом розвитку підприємства та його економічної ефективності.

Економічну ефективність впровадження даного типу організаційної культури можна показати за допомогою відношення витрат на впровадження культури до прогнозованого приросту. Відношення складає 0,8, що свідчить про доцільність реалізації даного проєкту на підприємстві «Приват Банк», оскільки в подальшому очікується подальше зростання показників прибутку завдяки посиленню організаційної культури в майбутньому та переходу її до ринкового типу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юрченко В.В., Мельник Н.В. Корпоративна культура організації. К., 2016. 58 с.
2. Брусенцева О. А. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління. Випуск 6. (2019). URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%A8%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf (дата звернення: 30.04.2022).
3. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія; за ред. Л.М. Карамушки. К.: Педагогічна думка, 2015. 28 с.
4. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. Економічний вісник Донбасу № 3(57), 2019. С. 123-136.
5. Иванов С.В., Рынкевич Н.С. Современные тенденции развития организационной культуры предприятий. Emergence of public development: financial and legal aspects: monograph. Yu. Pasichnyk and etc.; Coventry University, The Academy of Economic Science of Ukraine. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. P. 545-554.
6. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід № 22/2018. С. 66-69.
7. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С 284-290.
8. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. Молодий вчений 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.
9. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності.

Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73.

10. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

11. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 639-643.

12. Михайленко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник, № 3 (70) 2021. С. 158-164.

13. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. Класичний приватний університет. Вип. 2(19) 2020. С. 148-151.

14. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 19.04.2022).

15. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.

16. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(1). С. 89–93.

17. Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. Науковий вісник НЛТУ України, 2018, т. 28, № 9. С. 61-64.

18. Ринкевич Н.В. Розвиток організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості. Agricultural and Resource Economics. 2020. Vol. 6. № 1. P. 123-145.

19. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 5. С. 23-26.

20. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. Економічний вісник, 2020. №3. С. 109-117.

21. Коршунов В. В. Економіка організації (підприємства). Підручник-практикум для студ. М.: Вид-во Юрайт, 2015. 407 с.

22. Крупський О. П., Богомоллова Ю. А. Складові ефективної організаційної культури. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_krypskij_3.htm (дата звернення: 30.04.2022).

23. Компанія CBR URL: <https://cbr.com.ua> (дата звернення: 30.04.2022).

24. Офіційний сайт Приват Банк URL: <https://privatbank.ua/ru/about>

25. Шкала Лікерта: Поради та приклади для опитувань URL: <https://eu.questionpro.de/uk/приклад-опитування-за-шкалою-Лікерта/> (дата звернення: 30.04.2022).

26. Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's culture typology URL: https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology (дата звернення: 28.04.2022).

27. Просіна О. OCAI як інструмент оцінки організаційної культури (на прикладі позашкільного закладу освіти) URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/2805> (дата звернення: 27.04.2022).

28. Засіб оцінки організаційної культури - поточний і детально визначений стан (методика OCAI) URL: http://ni.biz.ua/3/3_6/3_60865_sredstvo-otsenki-organizatsionnoy-kulturi--tekushchee-i-predpochtitelnoe-sostoyanie-metodika-OCAI.html (дата звернення: 26.04.2022).

29. Методичні рекомендації з діагностики організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куінна для здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» спеціальностей 281 «Публічне управління та адміністрування»; 073

«Менеджмент» денної та заочної форми навчання. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3751/1/Orhanizatsiina_kultura.pdf (дата звернення: 21.04.2022).

30. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (дата звернення: 22.04.2022).

31. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 11, ч. 3. С. 79–83.

32. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. № 16. 2017. С. 514-519.

33. Шевченко А. В., Трухан А. А. Основні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. № 21. Ч. 2. 2018. С. 121-124.

34. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Економічна наука. № 21. Ч. 2. 2018. С. 9-12.

35. Ковова І.С. Пахота Н.В. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. Економіка та управління підприємствами. № 11. 2016. С. 159-162.

36. Організаційна культура як чинник впливу на ефективність управління URL: https://pidru4niki.com/1015091850967/menedzhment/organizatsiyna_kultura_chinnik_vplivu_efektivnist_upravlinnya (дата звернення: 21.04.2022).

ДОДАТОК А

Типологія культури Хофстеда Г.



ДОДАТОК Б

Організаційна структура АТ БК «Приват Банк»



ДОДАТОК В

Окремий звіт про фінансовий стан

	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	49 912 943	33 469 935	18 545 858
Заборгованість кредитних установ	370 160	256 172	569 890
Кредити клієнтам	48 591 484	53 278 939	72 478 932
Інвестиційні цінні папери:			
за справедливою вартістю через прибутки та збитки	29 008 521	25 731 949	26 653 561
за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	14 543 523	22 633 899	35 789 095
за амортизованою собівартістю	45 176 610	-	49 855
Поточні податкові активи	250 146	246 711	160 928
Необоротні активи, утримувані для продажу	22 241	-	39 614
Інвестиційна нерухомість	1 143 451	1 035 586	1 153 243
Основні засоби та активи з права користування	1 967 746	1 616 419	1 646 051
Нематеріальні активи	51 973	59 156	54 253
Відстрочені податкові активи	1 175 372	1 463 771	2 033 021
Інші активи	623 322	545 650	2 451 078
Усього активи	192 835 492	140 338 187	161 625 382
Зобов'язання			
Заборгованість перед Національним Банком України	16 008 768	-	-
Заборгованість перед кредитними установами	26 119 028	21 825 762	24 405 913
Заборгованість перед клієнтами	115 581 838	76 623 421	81 857 831
Емітовані єврооблігації	18 537 152	26 553 076	42 541 905
Субординований борг	4 341 176	5 429 914	3 584 690
Резерви під зобов'язання кредитного характеру	142 726	53 158	76 845
Інші зобов'язання	1 780 548	947 639	716 951
Усього зобов'язання	192 835 492	140 338 187	161 625 382
Капітал			
Статутний капітал	45 570 041	38 730 042	38 730 042
Резерви переоцінки	525 683	337 779	816 406
Результати від операцій з акціонером	635 104	635 104	635 104
Непокритий збиток	36 614 030	30 960 634	3 270 419
Резервні та інші фонди	207 458	162 926	162 926
Усього капітал	10 324 256	8 905 217	8 441 247
Усього капітал та зобов'язання	192 835 492	140 338 187	161 625 382

ДОДАТОК Г

Опитувальник для проведення дослідження за методом OSAI

Код	Компонент організаційної культури	Поточний стан	Бажаний стан
Важливіші характеристики			
A	Трудовий колектив унікальний за своїми особливостями. Він подібний великій родині. Колеги виглядають схожими та мають багато спільного		
B	Трудовий колектив дуже динамічний і пронизаний інноваціями. Співробітники готові йти на ризик		
C	Трудовий колектив орієнтований на результат. Головна мета - отримати якісний результат діяльності. Співробітники орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
D	Трудовий колектив жорстко структурований і суворо контролюється. Поведінка співробітників, як правило, визначається формальними процедурами		
	Сума проставлених балів повинна дорівнюватись 100 балів		
Загальний стиль лідерства			
A	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі представляє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
B	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі є прикладом новаторства і схильності до ризику		
C	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на якісні результати		
D	Загальний стиль лідерства в трудовому колективі представляє собою приклад координації, чіткої організації або ефективного використання наявних ресурсів		
Загальний стиль управління в колективі			
A	Стиль менеджменту в трудовому колективі характеризується заохоченням колективної, групової та командної роботи, однаковості та участі в прийнятті рішень		
B	Стиль менеджменту в трудовому колективі характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самовираження		
C	Трудовий колектив акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги у всіх сферах діяльності підприємства		
D	Трудовий колектив акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше спокій, контроль і плавність всіх дій		

	Сума проставлених балів повинна дорівнюватись 100 балів		
Сутність, яка пов'язує трудовий колектив			
A	Трудовий колектив пов'язує воєдино відданість підприємству і взаємна довіра. Обов'язковість знаходиться на високому рівні		
B	Трудовий колектив пов'язують воєдино прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
C	Трудовий колектив пов'язує воєдино акцент на досягнення мети – отримання високого прибутку. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога		
D	Трудовий колектив пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності спільноти		
	Сума проставлених балів повинна дорівнюватись 100 балів		
Стратегічні цілі			
A	Трудовий колектив загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються високу довіру, відкритість і співучасть		
B	Трудовий колектив акцентує увагу на здобутті нових знань і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і пошук можливостей.		
C	Трудовий колектив акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги у всіх сферах діяльності		
D	Трудовий колектив акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше спокій, контроль і плавність всіх дій		
	Сума проставлених балів повинна дорівнюватись 100 балів		
Критерії успіху			
A	Трудовий колектив визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості співробітників спільною справою і піклуванням про членів спільноти		
B	Трудовий колектив визначає успіх на базі володіння унікальними знаннями або новітніми досягненнями у професійній діяльності. Це науковий лідер і новатор		
C	Трудовий колектив визначає успіх на базі перемоги на освітньому ринку та випередженні конкурентів у всіх сферах діяльності. Ключ успіху – конкурентне лідерство		
D	Трудовий колектив визначає успіх на базі ефективного використання всіх наявних ресурсів		

	(моральних і матеріальних). Успіх визначають надійність, гнучкість і низькі витрати		
	Сума проставлених балів повинна дорівнюватись 100 балів		



ДОДАТОК Д

Результати опитування ОСАІ (Існуючий стан)

Респонденти	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B
P1	30	40	25	25	10	30	26,67	30	15	20	20	30	20	22,50
P2	20	25	30	25	20	25	24,17	15	25	25	25	20	20	21,67
P3	10	15	10	20	20	20	15,83	30	15	30	15	30	25	24,17
P4	40	30	25	25	25	25	28,33	20	25	20	35	40	25	27,50
P5	20	25	20	35	25	25	25,00	15	15	25	30	30	15	21,67
P6	25	25	20	30	40	25	27,50	35	15	35	20	20	15	23,33
P7	40	35	45	35	35	40	38,33	10	25	15	10	15	20	15,83
P8	25	35	25	20	20	25	25,00	30	25	15	40	35	35	30,00
P9	20	20	25	10	25	15	19,17	15	20	25	30	25	15	21,67
P10	5	15	10	5	10	10	9,17	15	30	10	20	15	20	18,33
P11	35	10	35	10	25	35	25,00	10	20	20	20	20	20	18,33
P12	35	20	35	20	20	20	25,00	25	25	20	25	25	25	24,17
P13	25	15	15	15	20	15	17,50	5	25	25	25	25	25	21,67
P14	20	20	25	10	25	25	20,83	15	20	25	30	25	15	21,67
P15	20	20	25	25	25	15	21,67	15	20	25	25	15	25	20,83
P16	40	30	30	25	25	25	29,17	20	25	20	35	40	25	27,50
P17	15	30	20	30	20	25	23,33	30	10	20	25	20	25	21,67
P18	20	20	25	10	25	15	19,17	15	20	25	30	25	15	21,67
P19	30	25	20	25	25	10	22,50	20	20	20	25	30	30	24,17
P20	0	5	10	10	10	0	5,83	30	35	20	20	20	30	25,83
P21	40	40	45	40	50	40	42,50	15	20	20	15	30	20	20,00
P22	35	35	35	35	30	35	34,17	20	20	25	20	20	20	20,83
P23	40	35	40	40	35	30	36,67	15	25	15	15	20	20	18,33
P24	30	25	35	25	25	30	28,33	20	20	20	25	30	20	22,50
Середнє значення							24,62							22,33

Респонденти	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D
P1	15	30	30	20	25	25	24,17	25	25	25	35	35	25	28,33
P2	35	20	25	20	35	30	27,50	25	30	20	35	20	25	25,83
P3	20	35	25	30	10	20	23,33	40	35	35	35	40	35	36,67
P4	25	10	15	30	25	35	23,33	15	35	35	30	15	15	24,17
P5	20	25	40	20	25	25	25,83	45	40	15	15	20	40	29,17
P6	30	25	10	25	25	25	23,33	30	40	35	25	15	40	30,83
P7	20	30	30	30	30	20	26,67	30	30	10	15	20	20	20,83
P8	35	30	25	10	10	30	23,33	10	10	35	20	35	30	23,33
P9	30	15	30	20	35	25	25,83	35	30	35	30	30	25	30,83
P10	30	20	30	20	25	30	25,83	60	35	50	55	50	40	48,33
P11	20	35	35	20	35	10	25,83	25	35	35	25	35	35	31,67
P12	20	25	20	20	30	20	22,50	20	30	25	35	35	35	30,00
P13	30	30	30	30	20	30	28,33	40	30	30	30	35	30	32,50
P14	30	30	15	30	20	35	26,67	35	30	35	30	30	25	30,83
P15	30	30	15	20	35	25	25,83	35	30	35	30	25	35	31,67
P16	25	10	15	30	25	35	23,33	15	35	35	30	15	15	24,17
P17	35	35	35	25	35	30	32,50	35	25	25	20	25	15	24,17
P18	30	15	30	20	35	25	25,83	35	30	35	30	30	25	30,83
P19	10	30	35	25	25	25	25,00	40	25	25	25	20	35	28,33
P20	35	35	30	30	30	35	32,50	35	35	40	40	40	35	37,50
P21	20	15	25	20	10	25	19,17	25	25	10	25	10	15	18,33
P22	20	25	20	20	25	25	22,50	25	20	20	25	25	20	22,50
P23	20	15	15	20	20	25	19,17	25	25	25	25	25	25	25,00
P24	10	30	20	25	25	20	21,67	40	25	25	25	20	30	27,50
Середнє значення							25,00							28,89

ДОДАТОК Е

Результати опитування ОСАІ (Бажаний стан)

Респонденти	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B
P1	35	30	30	20	20	30	27,50	25	30	20	20	25	15	22,50
P2	25	15	10	25	25	20	20,00	35	25	25	30	20	25	26,67
P3	40	25	20	30	15	20	25,00	20	20	25	20	35	20	23,33
P4	30	35	20	20	30	20	25,83	25	15	15	30	30	30	24,17
P5	15	20	20	20	20	20	19,17	25	25	25	35	25	25	26,67
P6	20	20	35	30	30	20	25,83	30	25	40	15	25	25	26,67
P7	50	40	50	40	40	45	44,17	10	20	25	10	20	15	16,67
P8	20	25	30	20	35	20	25,00	20	25	20	30	40	30	27,50
P9	15	30	20	20	30	25	23,33	30	10	20	25	25	20	21,67
P10	10	15	15	15	15	15	14,17	30	15	20	30	20	25	23,33
P11	25	20	20	25	25	20	22,50	25	25	25	25	25	25	25,00
P12	30	25	30	20	20	20	24,17	25	25	25	25	25	25	25,00
P13	20	25	20	25	20	20	21,67	25	20	25	20	25	25	23,33
P14	15	30	20	20	30	20	22,50	30	10	20	25	25	20	21,67
P15	30	30	25	15	20	25	24,17	30	25	25	30	25	15	25,00
P16	30	35	20	20	30	20	25,83	25	15	15	30	30	30	24,17
P17	20	20	25	10	25	15	19,17	20	15	25	30	25	25	23,33
P18	15	30	20	30	20	25	23,33	30	10	20	25	25	20	21,67
P19	35	25	25	20	30	20	25,83	25	30	25	25	20	25	25,00
P20	20	25	25	25	30	20	24,17	30	25	25	25	25	30	26,67
P21	35	25	25	20	30	35	28,33	25	30	25	25	20	25	25,00
P22	20	30	25	30	25	25	25,83	20	20	20	20	25	25	21,67
P23	25	25	20	25	25	25	24,17	25	25	20	25	25	25	24,17
P24	30	30	30	30	20	20	26,67	20	25	25	20	25	25	23,33
Середнє значення							24,51							23,92

Респонденти	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D
P1	30	35	35	35	35	35	34,17	10	10	15	25	25	25	18,33
P2	30	35	35	25	30	35	31,67	10	25	30	25	25	20	22,50
P3	20	35	40	25	25	40	30,83	20	20	15	25	25	25	21,67
P4	25	20	35	40	35	40	32,50	20	30	25	10	5	10	16,67
P5	40	35	45	35	35	35	37,50	20	20	10	10	20	20	16,67
P6	40	35	15	35	25	35	30,83	10	20	10	25	20	20	17,50
P7	30	40	15	30	20	20	25,83	10	0	0	20	20	20	11,67
P8	40	30	35	30	15	40	31,67	20	20	15	20	10	10	15,83
P9	35	35	35	25	25	35	31,67	35	25	25	30	20	25	26,67
P10	30	30	40	40	40	50	38,33	30	40	25	15	25	10	24,17
P11	30	40	40	30	30	40	35,00	20	15	15	20	20	15	17,50
P12	25	30	25	25	25	25	25,83	20	20	20	30	30	30	25,00
P13	35	35	30	35	25	30	31,67	20	20	25	20	30	25	23,33
P14	35	35	35	25	25	35	31,67	35	25	25	30	20	25	26,67
P15	30	25	20	35	25	35	28,33	10	20	30	35	30	25	25,00
P16	25	20	35	40	35	40	32,50	20	30	25	10	5	10	16,67
P17	30	30	15	30	20	25	25,00	30	35	35	30	30	35	32,50
P18	35	35	35	25	25	35	31,67	35	25	25	30	20	25	26,67
P19	25	25	15	35	10	35	24,17	15	20	35	20	40	25	25,83
P20	30	20	35	35	35	30	30,83	20	30	15	15	15	20	19,17
P21	25	25	15	35	10	25	22,50	15	20	35	20	40	15	24,17
P22	35	20	25	35	30	25	28,33	25	30	30	15	20	25	24,17
P23	40	30	35	30	25	30	31,67	10	20	25	20	25	20	20,00
P24	35	35	30	35	40	40	35,83	15	15	15	15	15	15	15,00
Середнє значення							30,83							21,39