

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Корпоративна культура є важливим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки визначає цінності, норми поведінки та стиль взаємодії в організації. У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку ефективне управління корпоративною культурою сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню позитивного іміджу компанії та досягненню стратегічних цілей.

Особливу роль корпоративна культура відіграє у банківському секторі, де рівень довіри клієнтів значною мірою залежить від репутації та внутрішніх цінностей фінансової установи.

Дослідження управління корпоративною культурою висвітлено в працях таких науковців, як Н.В. Гриценко, С. Хенді, Г.Л. Хаєт, К.С. Камерон, М.Г. Новосад, Х. Стамбульська, О.В. Тарасова, Г.Х. Хофстеде, Л. Хромко. Проте багато досліджень зосереджуються на загальних підходах до формування корпоративної культури, не враховуючи специфіку її управління в банківському секторі України. Отже, актуальним є аналіз особливостей корпоративної культури в банківському секторі та визначення шляхів її вдосконалення.

Мета роботи – дослідити особливості управління корпоративною культурою в АТ «Державний ощадний банк України» та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність значення та складові корпоративної культури підприємства;
- дослідити типи корпоративної культури;
- визначити методи діагностики корпоративної культури
- здійснити організаційно-економічний аналіз банку
- провести діагностику корпоративної культури Ощадбанку;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури в АТ «Державний ощадний банк України»..

Об’єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних підходів до вдосконалення корпоративної культури АТ «Державний ощадний банк України».

Методи дослідження: Застосовано методи аналізу та синтезу – для систематизації теоретичних підходів до корпоративної культури; порівняльний аналіз – для оцінки різних моделей корпоративної культури; системний підхід – для виявлення взаємозв’язків між елементами корпоративної культури в банківській сфері; анкетування та експертне оцінювання – для аналізу корпоративної культури Ощадбанку; графічний метод – для візуалізації отриманих результатів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління корпоративною культурою АТ «Державний ощадний банк України», які можуть бути застосовані для підвищення ефективності його діяльності та покращення внутрішньої комунікації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність і структура корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура є невід’ємною складовою успішного функціонування сучасного підприємства. Вона визначає систему цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, які формують унікальне середовище організації та впливають на взаємодію працівників між собою і з зовнішнім середовищем.

Існує багато визначень корпоративної культури, запропонованих різними дослідниками (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1.

Отже, корпоративна культура – це комплексна система, що включає загальні цінності, переконання, стиль управління, комунікації та взаємодію між працівниками. Вона створює унікальну атмосферу підприємства, формує його імідж і сприяє досягненню стратегічних цілей.

Сутність корпоративної культури полягає у забезпеченні єдності дій працівників, сприянні підвищенню їхньої мотивації, формуванні позитивного іміджу компанії та підвищенні її конкурентоспроможності. Вона виконує низку важливих функцій (рис.1.1.)

Сутність корпоративної культури полягає у забезпеченні єдності дій працівників, сприянні підвищенню їхньої мотивації, формуванні позитивного іміджу компанії та підвищенні її конкурентоспроможності. Вона відіграє важливу роль у стимулюванні відданості працівників компанії, встановленні чітких норм поведінки та регулюванні внутрішніх комунікацій. Завдяки ефективній корпоративній культурі формується атмосфера довіри та співпраці, що позитивно впливає на продуктивність персоналу. Водночас корпоративна культура сприяє швидкій адаптації нових працівників, полегшуючи їхнє залучення до колективу та забезпечуючи дотримання корпоративних стандартів і традицій. Таким чином, корпоративна культура є ключовим чинником формування стійкого та ефективного підприємства.

Корпоративна культура складається з таких основних елементів (табл 1.2.)

Таблиця 1.2

Таким чином, корпоративна культура є важливим інструментом управління підприємством, що впливає на його ефективність, конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

1.2. Класифікація типів корпоративної культури

У теоріях організаційної культури виокремлюють різні її типи. Однією з перших і найвпливовіших класифікацій корпоративної культури стала типологія, розроблена Камероном і Квіном у 1999 році. Вона базується на моделі конкуруючих цінностей і визначає ключові культурні виміри, що впливають на ефективність організації. Дослідження авторів виділило два основні виміри, які є домінуючими в організаціях: перший — це баланс між гнучкістю та дискрецією проти стабільності й контролю, а другий — протиставлення внутрішнього фокусу та інтеграції зовнішньому фокусу та диференціації.

Окрім зазначеної моделі, існує ще одна відома типологія корпоративної культури, розроблена Ч. Хенді. Він виокремив чотири основні типи: культуру влади, ролі, завдання та особистості. Ця модель ґрунтується на розподілі влади, відповідальності та повноважень у компанії. Ключова відмінність між типами визначається домінуючими силами в організації: положення, ресурсів, знань або особистості. Саме від цього залежить ідеологія взаємодії в компанії та формується її організаційна культура. Організації з домінуванням культури влади часто мають структуру, подібну до павутини.

Інший вид запропонував Ч. Хенді. Відповідно до його концепції організація з культурою завдання орієнтована на виконання конкретних проєктів і досягнення результатів. Вона має гнучку структуру, де команди формуються відповідно до завдань, а влада розподіляється на

основі експертності. Головне – ефективність і креативність, а успіх залежить від компетентності співробітників та їхньої здатності до співпраці.

Організація з культурою особистості є сукупністю спеціалістів (колег). Головною задачею такого підприємства є максимальне сприяння в розвитку кожного співробітника, надання допомоги і можливості для особистості росту і самоактуалізації.

Типологія Г. Хофштеде поділяє корпоративну культуру за п'ятьма вимірами: дистанція влади, індивідуалізм-колективізм, маскуліність-фемінність, уникнення невизначеності та довгострокова-короткострокова орієнтація [3] .

Типологія Д. Денісона визначає чотири типи культури: місія, залучення, адаптивність і узгодженість, які впливають на ефективність організації.

Всі ці приведені підходи дають змогу аналізувати корпоративну культуру з різних перспектив і враховувати особливості організаційної поведінки.

Типологія організаційних культур є важливим інструментом для розуміння внутрішніх процесів підприємства, визначення його управлінських підходів та оцінки впливу культури на ефективність діяльності. Різні дослідники пропонують свої класифікації, що ґрунтуються на різних аспектах, проте незважаючи на їх різноманіття , усі вони акцентують увагу на тому, що корпоративна культура впливає на стиль управління, рівень залученості співробітників, інноваційний потенціал і конкурентоспроможність компанії. Вибір конкретного типу культури визначає стратегічний напрям розвитку організації, її здатність до змін і спосіб взаємодії з зовнішнім середовищем.

1.3. Методичні підходи до діагностики корпоративної культури

Корпоративна культура є важливим елементом успішного функціонування організацій у сучасному бізнес-середовищі. Вона охоплює сукупність цінностей, норм, переконань і поведінкових стандартів, які визначають взаємодію співробітників і сприяють досягненню стратегічних цілей організації. В умовах швидких змін в економіці, технологіях та соціальній сфері, діагностика корпоративної культури стає важливою частиною управлінського процесу, адже дозволяє вчасно виявити проблеми та спрогнозувати майбутній розвиток організації.

Методичні підходи до діагностики корпоративної культури базуються на комплексному оцінюванні її основних складових, таких як комунікації, лідерство, мотивація, стиль управління та взаємодія між працівниками. Здатність правильно оцінити корпоративну культуру дає можливість організації коригувати свої внутрішні процеси, підвищувати ефективність роботи та сприяти формуванню сприятливого робочого середовища.

Одним із основних завдань діагностики є виявлення відповідності між декларованими цінностями компанії та реальними практиками, які здійснюються на рівні окремих підрозділів або співробітників. Це дозволяє визначити рівень залученості працівників, їхню мотивацію та задоволеність умовами праці, що, в свою чергу, впливає на результати діяльності організації.

Сучасні методи діагностики корпоративної культури включають як кількісні, так і якісні інструменти, зокрема анкетування, інтерв'ю, спостереження та аналіз документів компанії (табл 1.3.) Вони дозволяють отримати об'єктивну інформацію щодо різних аспектів внутрішнього середовища організації та виявити можливі проблеми, що потребують вирішення.

Таблиця 1.3

У контексті сучасного управління корпоративна культура стала не лише елементом внутрішнього самовизначення організації, а й важливим фактором, що впливає на її конкурентоспроможність. Тому діагностика корпоративної культури є необхідним інструментом для розробки ефективних стратегій розвитку, вдосконалення організаційних процесів і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

АТ «Державний ощадний банк України» (Ощадбанк) є одним із найбільших державних банків України, заснованим у 1999 році. Єдиним акціонером банку є держава, а функції управління корпоративними правами здійснює Кабінет Міністрів України (рис.2.1).

Рис 2.1. Структура власності АТ «Державний ощадний банк України»

Організаційна структура Ощадбанку включає правління та наглядову раду. Головою правління є Сергій Наумов, а наглядову раду очолює Володимир Лавренчук (Додаток А). До складу правління входять заступники, відповідальні за різні напрями діяльності, такі як операційна діяльність, роздрібний бізнес, фінанси, робота з непрацюючими кредитами, корпоративний бізнес, управління ризиками та мікро-, малий та середній бізнес.

Наглядова рада складається з незалежних членів та представників держави, які мають досвід у стратегічному менеджменті, корпоративному управлінні, управлінні ризиками та фінансовому

секторі. Це забезпечує ефективний нагляд за діяльністю банку та сприяє його розвитку.

Ощадбанк має розгалужену мережу відділень по всій території України, надаючи широкий спектр фінансових послуг для приватних осіб, бізнесу та корпоративних клієнтів. Банк активно впроваджує сучасні технології та цифрові сервіси, забезпечуючи клієнтам зручний доступ до своїх послуг.

Банк здійснює банківське та інше фінансове обслуговування (за винятком страхових послуг, окрім виконання функцій страхового посередника), а також провадить інші види діяльності як у національній, так і в іноземній валюті. Основні напрями діяльності Банку включають відкриття та обслуговування рахунків, залучення депозитів від юридичних і фізичних осіб, надання кредитів, проведення платіжних операцій, торгівлю цінними паперами та здійснення валютних операцій.

Основні економічні показники банку представлені в табл. 2.1

Чистий процентний дохід зріс на 12,13% (+1,62 млрд грн), що вказує на зростання ефективності банку в управлінні активами та процентною маржею. Водночас процентні витрати зменшилися на 5,34% (-426,57 млн грн), що могло бути зумовлено зміною ставок за депозитами або оптимізацією витрат на залучення коштів. В з разів зростання чистого відбулось зростання непроцентного доходу, що може свідчити про значне збільшення доходів від комісійних операцій, інвестиційної діяльності або разових надходжень.

Витрати на виплати працівникам збільшилися на 29,04% (+1,83 млрд грн), що може бути наслідком підвищення заробітних плат або розширення штату. Адміністративні та операційні витрати також зросли на 35,30% (+1,2 млрд грн), що може відображати як зростання витрат на підтримку інфраструктури, так і інфляційний вплив. Водночас амортизаційні витрати залишилися майже незмінними (-1,48%), що свідчить про стабільний рівень основних засобів банку.

Попри зростання доходів, прибуток від операційної діяльності скоротився на 39,88% (-420 млн грн), що може бути пов'язано з суттєвим зростанням витрат. Це також відобразилося на чистому прибутку, який знизився на 39,38% (-415,57 млн грн). Основною причиною такого падіння могло стати суттєве зростання витрат, яке нівелювало зростання доходів.

Фінансові результати Ощадбанку у 2023 році демонструють позитивну динаміку в частині доходів, особливо непроцентних, проте значне зростання витрат спричинило падіння операційного та чистого прибутку. Це свідчить про необхідність більш ефективного контролю за витратами та оптимізації операційної діяльності.

2.2 Діагностика стану корпоративної культури підприємства

Основою корпоративної культури організації вважається місія та цілі компанії. Ощадбанк визначає свою місію через концепцію «МІЙ БАНК. МОЯ ОПОРА», що підкреслює його прагнення бути надійною підтримкою для клієнтів у різних сферах життя. Це відображається в таких аспектах, як «моя свобода», «моя справа», «моє майбутнє», «моя сила», «моє завтра», «мій спокій» та «мої люди». Ці складові символізують прагнення банку забезпечувати фінансову свободу, підтримувати підприємницькі ініціативи, сприяти особистому розвитку та стабільності клієнтів.

Таблиця 2.2

Складові корпоративної культури АТ «Державний ощадний банк України»

При аналізі корпоративної культури непрямыми методами визначено, що компанія не має формального кодексу корпоративної культури, але має Кодекс поведінки (етики), який і містить всі основні складові кодексу корпоративної культури.

Банк активно впроваджує цінності, такі як людяність, україноцентризм, прагнення бути опорою для клієнтів та європейськість, що формують його корпоративну культуру. Ці принципи відображені в стратегіях та програмах банку, спрямованих на створення соціально відповідального та прозорого середовища для співробітників і клієнтів, до прикладу банк має затверджені Політики екологічного та соціального управління.

Більшість елементів корпоративної культури проявляється в об'єктах матеріальної культури (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3.

У процесі існування організації сформувалося кілька традицій і ритуалів, які яскраво відображають матеріальну культуру підприємства. Одними з основних традицій АТ «Державний ощадний банк України», які є частиною спадщини компанії та об'єднують усіх працівників, є святкування державних свят і днів народження співробітників. Такі заходи мають позитивний вплив на згуртованість колективу, сприяючи покращенню міжособистісних відносин, оскільки надають можливість працівникам спілкуватися в неформальній атмосфері.

Наступним методом оцінки корпоративної культури було застосування кількісної методики. Перевага кількісних методик в тому, що вони дозволяють за короткий термін провести аналіз культури на всіх рівнях організації і отримати об'єктивну картину цінностей і установок персоналу.

нами була проведена оцінка сили корпоративної культури на підставі опитування за відповідною анкетною. Результати опитування наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка сили корпоративної культури

Відповідно до методики інтерпретації результатів результат 52,8 (≥ 52) балів свідчить, про те, банк має потужну корпоративну культуру.

Модель OCAI (К. Камерон, Р. Куїнн) є популярним і простим інструментом оцінки організаційної культури. Вона базується на визначенні орієнтації компанії (внутрішній або зовнішній фокус) та способу вирішення проблем (стабільність або гнучкість). Методика передбачає опитування співробітників за шістьма ключовими характеристиками культури. Перевагами є простота та швидкість застосування, проте методика не враховує економічні показники та об'єктивні характеристики культури, що ускладнює порівняльну оцінку підприємств.

Оцінювання організаційної культури за методикою OCAI здійснюється шляхом анкетування працівників підприємства із використанням спеціально розробленого опитувальника [19]. На основі отриманих результатів визначаються шість основних характеристик організаційної культури: 1) ключові риси організації; 2) загальний стиль керівництва; 3) підходи до управління персоналом; 4) об'єднувальна ідея чи цінність організації; 5) стратегічні орієнтири; 6) показники, за якими оцінюється успіх.

Оцінка організаційної культури банку за методикою OCAI наведена на рис. 2.4

Рис 2.4. Оцінка організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України» за методикою OCAI

Джерело: власні дослідження автора

Отже, результати дослідження свідчать, що в корпоративній культурі представлені всі типи, з домінуванням ринкового. Така ситуація загалом влаштовує співробітників, однак вони віддають перевагу зміщенню акценту від бюрократії до кланової та адхократичної культури, що відповідає сучасним ефективним підходам. Для формування організаційної культури банку відповідно до його місії та цілей необхідні

зміни, зокрема посилення кланового, адхократичного та ринкового компонентів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Аналіз корпоративної культури АТ «Державний ощадний банк України» засвідчив її високий рівень та значний вплив на згуртованість колективу й ефективність роботи. Водночас дослідження виявило напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Враховуючи це, були розроблені пропозиції, спрямовані на усунення виявлених проблем і зміцнення ключових аспектів корпоративної культури, що сприятиме її подальшому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності банку.

Для удосконалення корпоративної культури АТ «Державний ощадний банк України» та подолання проблем виявлених при аналізі методом ОСАІ запропоновані наступні напрями (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Представлені заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи, покращенню атмосфери в колективі та зміцненню позицій банку як інноваційної фінансової установи.

Крім того, Ощадбанк активно розвивається, впроваджуючи сучасні технології та підтримуючи інноваційні підходи до роботи і посилення цифрової трансформації сприятиме спрощенню робочих процесів і покращенню внутрішніх комунікацій. Важливо створювати комфортне цифрове середовище для співробітників, впроваджуючи нові технологічні рішення, що оптимізують щоденні завдання. Для цього доцільно організовувати навчальні програми з цифрової грамотності та знайомити працівників із сучасними цифровими інструментами. Крім того, створення корпоративної платформи для обміну ідеями та спільної роботи над проєктами допоможе розвивати культуру співпраці та інноваційності в компанії.

Важливою складовою розвитку банку є підвищення рівня соціальної відповідальності. Розвиток корпоративного волонтерства та соціальних ініціатив сприятиме формуванню відповідальної та згуртованої команди, яка не лише ефективно виконує професійні обов'язки, а й робить внесок у суспільне благо. Особливу увагу варто приділити екологічній складовій корпоративної культури – поступова цифровізація документації, скорочення використання паперу та ресурсів допоможуть зробити робочі процеси більш екологічно свідомими.

Крім того, підтримка працівників є невід'ємним елементом ефективної корпоративної культури. Розширення програм, спрямованих на психоемоційне здоров'я та благополуччя персоналу, сприятиме створенню комфортного робочого середовища, зменшенню рівня стресу та підвищенню мотивації співробітників. Впровадження цих ініціатив дозволить не лише зміцнити корпоративну культуру Ощадбанку, а й підвищити його конкурентоспроможність у сучасному динамічному середовищі.

Також можна запропонувати низку ініціатив, які сприятимуть її подальшому розвитку корпоративної культури банку (рис. 3.1.)

3.1. Ініціативи розвитку корпоративної культури АТ «Державний ощадний банк України»

Ощадбанк прагне створювати робоче середовище, в якому кожен співробітник відчувається цінним і має рівні можливості для професійного розвитку. Для цього важливо розробити програми, що сприятимуть гендерній рівності та інклюзивності. Це можуть бути спеціальні тренінги, що допоможуть формувати культуру взаємоповаги, а також ініціативи зі створення комфортних умов праці для всіх, незалежно від статі, віку чи інших індивідуальних особливостей.

Ще одним важливим аспектом корпоративної культури є розвиток внутрішніх комунікацій. Створення відкритих платформ для обговорення ідей та пропозицій дозволить співробітникам активніше

брати участь у житті компанії, відчувати свою причетність до ухвалення рішень та сприяти розвитку банку. Це також сприятиме формуванню атмосфери довіри та співпраці.

Здоров'я працівників – не менш важливий пріоритет для компанії. Організація програм, спрямованих на підтримку фізичного та психічного благополуччя, допоможе знизити рівень стресу, підвищити продуктивність і загальне задоволення роботою. Проведення спортивних заходів, семінарів з управління стресом та забезпечення доступу до професійної психологічної підтримки стануть важливими кроками в цьому напрямку.

Крім того, ефективна корпоративна культура неможлива без визнання та винагородження досягнень співробітників. Важливо розробити систему публічного заохочення успіхів – це можуть бути нагороди, відзнаки або інші форми мотивації, які підвищують залученість персоналу та сприятимуть розвитку командного духу. Такі ініціативи допоможуть створити в банку культуру, що цінує внесок кожного працівника та стимулює подальші професійні досягнення.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної роботи було отримано ряд висновків.

Дослідження сутності корпоративної культури з позиції різних авторів показало, що корпоративна культура – це комплексна система, що включає загальні цінності, переконання, стиль управління, комунікації та взаємодію між працівниками. Вона створює унікальну атмосферу підприємства, формує його імідж і сприяє досягненню стратегічних цілей. Сутність корпоративної культури полягає у забезпеченні єдності дій працівників, сприянні підвищенню їхньої

мотивації, формуванні позитивного іміджу компанії та підвищенні її конкурентоспроможності.

Визначені функції корпоративної культури, серед яких: мотиваційна, регулятивна, комунікативна, адаптаційна. Досліджено складові корпоративної культури, а саме: цінності, норми і правила, символи і ритуали, стиль управління, кодекс етики.

Досліджено підходи до класифікації корпоративної культури, зокрема, Рамкова конструкція конкуруючих цінностей Камерона і Куїна, підхід Ч. Хенді, типологію, Г Хофштеде та ін.

Проаналізовано методи діагностики корпоративної культури: анкетування, інтерв'ю, аналіз документів, спостереження, картування

Проведений економічний аналіз діяльності АТ «Державний ощадний банк України» показав, що фінансові результати Ощадбанку у 2023 році демонструють позитивну динаміку в частині доходів, особливо непроцентних, проте значне зростання витрат спричинило падіння операційного та чистого прибутку. Це свідчить про необхідність більш ефективного контролю за витратами та оптимізації операційної діяльності.

Досліджено складові корпоративної культури банку, (зокрема, місія, візія, цінності, стратегічні цілі), а також об'єкти матеріальної культури.

Для оцінки корпоративної культури банку було застосовано метод анкетування, експертний метод, кількісні методи.

Оцінка сили корпоративної культури свідчить, про те, банк має потужну корпоративну культуру. Аналіз проведений методом Модель ОСАІ показав, що корпоративній культурі представлені всі типи, з домінуванням ринкового. Така ситуація загалом влаштовує співробітників, однак вони віддають перевагу зміщенню акценту від бюрократії до кланової та адхократичної культури, що відповідає сучасним ефективним підходам. Для формування організаційної

культури банку відповідно до його місії та цілей необхідні зміни, зокрема посилення кланового, адхократичного та ринкового компонентів.

Відповідно до виявлених проблем запропоновані напрями їх подолання, серед них: посилення кланової культури, розвиток адхократичної культури, збалансування бюрократичної та ринкової культури.

Запропоновано ряд ініціатив для подальшого розвитку корпоративної культури банку: Підтримка гендерної рівності та інклюзивності, Розвиток внутрішніх комунікацій, Публічне визнання та винагородження досягнень.

REFERENCES

1. Schein, E. H.. The role of the founder in creating organizational culture. Readings in Managerial Psychology. 1989. 278 p.
2. Deal, T. E., & Kennedy, A. A.. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
3. Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M.. Culture and Organizations: Software of the Mind – Intercultural Cooperation and Its

Importance for Survival, 3rd ed., New York, NY: McGraw Hill, 2010. 236 p.

4. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2013_3_8.pdf

C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=

UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2013_3_8.pdf

5. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації : сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>

6. Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/230.pdf>

7. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство*. 2011. Вип. 14. С. 160–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_tech_2014_114_34

8. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних стандартів URL: <http://194.44.152.155/elib/local/2128.pdf>

9. Корпоративна культура /За ред. Г.Л.Хаста // Навч. пос.–К., ЦНЛ, 2003.-403 с

10. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. N 15(1291). С.17-20 URL: <https://core.ac.uk/reader/161786780>

11. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*. 2011. №5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf

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

13. Хромко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2 (22) С. 114–120. URL:

https://www.researchgate.net/publication/342566595_KORPORATIVNA_KULTURA_AK_KLUCOVIIJ_CINNIK_ROZVITKU_TORGOVELNOGO_PIDPRIEMSTVA

14. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass. URL: https://quinnassociation.com/en/culture_typology

15. Handy, C. (1993). *Understanding organizations* (4th ed.). Oxford University Press. URL: <https://www.mbaknol.com/management-principles/charles-handys-model-of-organizational-culture/>

16. Офіційний сайт АТ «Державний ощадний банк України» URL: <https://www.oschadbank.ua/about>

17. Фінагсово-економічна звітність АТ «Державний ощадний банк України» URL: <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti>

18. Кодекс поведінки (етики) АТ «Державний ощадний банк України» URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/4/20082-kodeks_etiki.pdf

19. Organizational Culture's Analyze Instrument URL: <https://www.survio.com/survey/d/O0R4R9Y7K3H6C2C8T>

