

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование организационной культуры как основа
обеспечения качества обслуживания в сфере банковских услуг
(на примере ПАО «Совкомбанк»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 431 группы
направления 43.03.01 Сервис

Института истории и международных отношений

Косягиной Юлии Алексеевны

Научный руководитель
Доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Заведующий кафедрой
Профессор, д.э.н., профессор

Т.В. Черевичко

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. Организационная культура играет ключевую роль в формировании сплочённого коллектива и повышении качества обслуживания клиентов, поскольку влияет на мотивацию сотрудников и их вовлечённость в рабочий процесс. В банковской сфере сильная организационная культура особенно важна для создания доверительных отношений с клиентами. Сотрудники, которые разделяют все ценности и убеждения, прописанные в кодексе организации, способны в полной мере удовлетворить потребности своих клиентов, что и является главной задачей компании, оказывающей финансовые услуги населению.

Объектом исследования выбрано ПАО «Совкомбанк» - один из российских частных универсальных коммерческих банков, который относится к системно значимым банкам страны. «Совкомбанк» является одним из крупнейших финансовых учреждений России, занимая ведущие позиции на рынке банковских услуг. Компания также владеет дочерними организациями в сфере страхования и лизинга, что позволяет предоставлять клиентам комплексное финансовое обслуживание.

Цель данной выпускной квалификационной работы – на базе изучения содержания организационной культуры как основы обеспечения качества обслуживания в банковской сфере проанализировать обусловленность качества обслуживания клиентов при оказании банковских услуг ПАО «Совкомбанк» его организационной культурой и разработать программу по ее совершенствованию. Для достижения данной цели необходимо осуществить следующие ключевые задачи:

- изучить понятие и виды организационной культуры на предприятии;
- выявить теоретико-правовые аспекты качества банковских услуг;
- обосновать место организационной культуры в обеспечении качества обслуживания в сфере банковских услуг;
- охарактеризовать хозяйственную деятельность ПАО «Совкомбанк»;

- проанализировать и оценить организационную культуру ПАО «Совкомбанк»;
- рассмотреть методы совершенствования организационной культуры ПАО «Совкомбанк» для повышения качества обслуживания;
- разработать программу совершенствования организационной культуры ПАО «Совкомбанк».

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы состоит в том, что отдельные её материалы такие, как программа совершенствования организационной культуры, могут быть использованы для повышения эффективности функционирования ПАО «Совкомбанк» на рынке банковских услуг.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в том, что в ней разработана инновационная программа совершенствования с алгоритмом внедрения изменений в текущую организационную культуру ПАО «Совкомбанк», учитывающая специфику банковской деятельности. Данная программа направлена на непрерывное улучшение качества обслуживания клиентов в долгосрочной перспективе.

В качестве теоретической основы для данного исследования были использованы учебные и методические пособия, которые предоставили необходимые теоретические знания и методы анализа данных. Кроме того, была использована экономическая и периодическая литература, которая дополнила и расширила теоретическую базу исследования.

При написании теоретической части данной работы по совершенствованию организационной культуры были использованы научные труды отечественных и зарубежных авторов, таких как: О.С. Евченко¹, И.М.

¹ Основы корпоративной культуры: электронное учебное пособие / О.С. Евченко, 2022 г. – 190 с.

Свечникова¹, Л.И. Дорофеевой², Э. Шейна³, М. Армстронга⁴ и других. Среди них представлены труды деятелей науки, которые специализируются на проблемах управления человеческими ресурсами, создания сильной организационной культуры, а также на перспективных направлениях развития рынка банковских услуг. Помимо этого, информационной базой выступали ГОСТ⁵ ISO 9000-201, Федеральные законы⁶. При написании практической части выпускной квалификационной работы были задействованы следующие источники: финансовая отчётность ПАО «Совкомбанк», локальные нормативные акты организации, в частности устав⁷ и кодекс корпоративной этики⁸, а также материалы с официального сайта банка. Для оценки позиций организации по различным показателям применялись специализированные онлайн-сервисы: «Сравни»⁹, «Bankiros»¹⁰ и «Банки.ру»¹¹. Анализ мнений сотрудников банка проводился на основе данных, представленных на платформе «Dream Job»¹².

¹ Перспективные направления развития рынка банковских услуг в РФ: Монография / И.М. Свечников, 2003. – 34 с.

² Организационная культура: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л.И. Дорофеева. – Саратов, 2021. – 134 с.

³ Организационная культура и лидерство / Шейн Э. Х. / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

⁴ Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10-е изд. – Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2010 – 848 с.

⁵ ГОСТ ISO 9000-2011. Международный стандарт. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М: Стандартинформ, 2018. - 32 с.

⁶ Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» - от 02.12.1990 - № 395-1; Закон РФ «О защите прав потребителей» - 07.02.1992 - (ред. от 04.08.2023) - № 2300-1; Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» - от 04.05.2011 - № 99-ФЗ.

⁷ Устав публичного акционерного общества «Совкомбанк»: Утверждён протоколом №1 от 28 января 2025 г. общим собранием акционеров. // [Электронный ресурс]: [сайт]. – URL: <https://jmp.sh/s/0ZIJpCILsnoCGx6gZ1k8> (Дата обращения: 23.04.2025)

⁸ Кодекс корпоративной этики публичного акционерного общества «Совкомбанк»: Утверждён в 2024 году. // [Электронный ресурс]: [сайт]. – URL: <https://prodapi.sovcombank.ru/upload/policy/9/66d047acf26bb.pdf> (Дата обращения: 15.12.2024)

⁹ Сравни – подбор и сравнение финансовых продуктов. // [Электронный ресурс]: [сайт]. – URL: <https://www.sravni.ru/> (Дата обращения: 23.04.2025)

¹⁰ Bankiros – вся информация о банках и продуктах в России. // [Электронный ресурс]: [сайт]. – URL: <https://bankiros.ru/> (Дата обращения: 23.04.2025)

¹¹ Банки.ру – финансовый маркетплейс. // [Электронный ресурс]: [сайт]. – URL: <https://www.banki.ru/> (Дата обращения: 23.04.2025)

¹² Работа в Совкомбанк. Отзывы сотрудников о работодателе // [Электронный ресурс]: [сайт]. – URL: <https://dreamjob.ru/employers/46157> (Дата обращения: 17.12.2024)

Теоретическая значимость данного исследования состоит в создании структурированного подхода к теоретическим и методологическим основам, что позволяет на практике сформировать эффективные механизмы повышения уровня клиентского сервиса через совершенствование организационной культуры компании.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, которая состоит из двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения. В первой главе раскрыты понятия организационной культуры от различных авторов, указаны её основные элементы, описаны самые распространённые типы культуры, рассмотрены теоретические и правовые аспекты качества банковских услуг, а также обосновано влияние организационной культуры на обеспечение качества обслуживания клиентов в сфере банковских услуг.

Во второй главе представлена краткая характеристика деятельности ПАО «Совкомбанк», включая описание его стратегии, миссии, принципов деловой этики и организационной структуры. Был проанализирован бухгалтерский баланс банка, проведён SWOT-анализ для выявления сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из внешней среды. Дополнительно проведён анализ основных конкурентных преимуществ банка. Далее рассмотрены ключевые элементы существующей организационной культуры с последующей оценкой её эффективности на основе анализа отзывов сотрудников и результатов проведённого анкетирования об их опыте работы в ПАО «Совкомбанк». После этого были даны рекомендации по совершенствованию организационной культуры банка и приведены экономические обоснования, включая смету затрат, расчёт экономического эффекта от предложенных мероприятий, а также рассчитан срок окупаемости проекта.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Для того чтобы организация смогла долго оставаться на рынке, приносить большие доходы, и, в общем, результативно осуществлять свою деятельность, её руководству необходимо

основательно подойти к вопросу разработки и последующей периодической доработки такого важного элемента в управлении, как организационная культура. Ярко выраженная и сложившаяся культура позволяет предприятию гораздо более эффективно использовать человеческие ресурсы.

Понятие «организационная культура» стало активно фигурировать в обсуждении, начиная с 60 – 70-х гг. XX века. Проанализировав определения организационной культуры, которые были даны различными отечественными и зарубежными научными деятелями в своих работах, можно сформулировать общее понятие, по которому она трактуется, как совокупность общепринятых в организации норм, правил и образцов поведения, а также система ценностей, убеждений и символов, которые, в совокупности, помогают сотрудникам достигать всех поставленных перед предприятием целей и результативно выполнять все задачи. Таким образом, можно говорить о прямом влиянии культуры на функционирование всей компании.

Для успешного осуществления компанией своей деятельности необходимо развивать каждый из следующих элементов организационной культуры:

- Миссия организации;
- Кодексы и нормы поведения;
- Ценности;
- Традиции и ритуалы;
- Коммуникация.

Одна из самых распространённых классификаций организационных культур была предложена К. Камероном и Р. Куинном¹. Особенностью данной модели является представление культуры в двух измерениях: с ориентацией на внешнюю или внутреннюю среду и с ориентацией на гибкость или стабильность. Выделяют четыре типа культуры:

¹ Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — с. 81.: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

1. Клановая организационная культура характеризуется гибкостью, единством коллектива и семейными отношениями между сотрудниками, где руководство выступает в роли наставников.

2. Адхократическая культура организации характеризуется высокой гибкостью, внешней ориентацией и поощрением новаторства, где сотрудники готовы к рискам и личным жертвам ради общих целей.

3. Иерархическая организационная культура характеризуется стабильностью, высоким уровнем контроля и ориентацией на внутренние процессы, где главную роль играют формальные процедуры и правила.

4. Рыночная организационная культура ориентирована на улучшение ключевых показателей, достижение первенства в отрасли и максимальную прибыль, обеспечивая стабильность при ориентации на внешний рынок.

Любая организация имеет своё уникальное сочетание характеристик всех четырёх типов, но при этом одна культура всегда доминирует.

Качество банковских услуг представляет собой комплексную характеристику, которая отражает, насколько эти услуги удовлетворяют потребности и ожидания клиентов, а также интересы других вовлеченных сторон, включая сам банк, его акционеров, государственные органы и другие группы.

Предоставляемые банком услуги могут оцениваться по различным критериям и аспектам теоретического и правового характера. Теоретическая сторона заключается в профессионализме и компетентности сотрудников, активном использовании информационных технологий в процессе обслуживания, внедрении инновационных решений, а также эффективность, надёжность и скорость обслуживания. Правовые же аспекты представляют собой законодательные нормы государства, которые способны регулировать предоставление банковских услуг, устанавливая обязательные правила и стандарты, которые банки должны соблюдать при оказании услуг своим клиентам.

Качество предоставляемых банком услуг напрямую оказывает влияние на уровень удовлетворённости клиентов и формирует их лояльность к конкретной кредитной организации. Оказывая высококачественные услуги, банк способен обеспечить успех на рынке в долгосрочной перспективе.

Говоря о взаимосвязи, стоит отметить, что в банковском секторе именно организационная культура является надёжной основой для обеспечения высокого качества обслуживания. Она формирует правильное поведение сотрудников, направленное на качественное предоставление услуг, утвержденное внутри компании. Эффективность работы персонала и рост их удовлетворенности трудовой деятельностью являются результатом влияния организационной культуры.

Влияние организационной культуры на обслуживание клиентов можно проследить через выделение трёх её основных уровней: артефакты, ценности и убеждения, базовые предположения.

Артефакты организационной культуры, включающие архитектуру здания, дизайн офисов, внешний вид сотрудников и технологическое обеспечение, напрямую формируют первое впечатление клиентов о банке и их лояльность к организации. Комфортная среда обслуживания, современные технологии и продуманные зоны ожидания создают у клиентов ощущение заботы и внимания со стороны банка, что существенно повышает их удовлетворенность качеством предоставляемых услуг.

Ценности и убеждения определяют поведение человека и отражают его суждения в различных ситуациях. Поэтому принятие в компании определённых ценностей и убеждений, направленных на удовлетворение, в первую очередь, интересов сотрудников, во многом помогает усовершенствовать качество обслуживания клиентов в банковском секторе.

Базовые предположения компании отражают её фундаментальные взгляды на окружающий мир, человеческие взаимоотношения и реальность в целом, включая определённую веру во что-то. Влияние на качество обслуживания происходит через формирование лояльности клиентов к услугам организации за

счёт совпадения представлений о мире, ценностных ориентиров компании и непосредственно самого потребителя.

В практической части работы была дана организационно-экономическая характеристика ПАО «Совкомбанк», а также проведён финансовый анализ бухгалтерской отчётности, SWOT-анализ, анализ конкурентных преимуществ на рынке банковских услуг, изучены особенности существующей в компании организационной культуры и проведена оценка её эффективности посредством изучения отзывов сотрудников и результатов их анкетирования об опыте работы в ПАО «Совкомбанк».

ПАО «Совкомбанк» — это один из крупных банков Российской Федерации, который славится своей надёжностью и привлекательностью в качестве финансового партнёра. Бизнес-модель банка строится на функционировании трёх ключевых направлений: предоставление розничных банковских услуг, обслуживание корпоративных клиентов и казначейское обслуживание. При этом компания занимается активным развитием небанковского бизнеса: страхования, лизинга, факторинга, цифровой площадки для закупок и электронных платежей.

Организационная структура банка включает в себя следующие органы управления: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, Председатель правления (единоличный исполнительный орган) и Правление (коллегиальный исполнительный орган). При данных органах созданы дополнительные внутренние структурные образования.

Структурные подразделения, подчиняющиеся Наблюдательному совету:

- Комитет по вознаграждению;
- Аудиторский комитет;
- Служба внутреннего аудита.

Структурные подразделения, подчиняющиеся Правлению и Председателю правления:

- Комитет розничного бизнеса;
- Технологический комитет;

- Комитет по управлению ликвидностью;
- Комитет крупных кредитных рисков;
- Межрегиональный кредитный комитет;
- Большой кредитный комитет;
- Комитет корпоративного бизнеса.

Проанализировав финансово-хозяйственную деятельность ПАО «Совкомбанк» за 2023 – 2024 годы, можно проследить динамику изменения ключевых показателей и сделать важные выводы о текущем экономическом состоянии банка.

В структуре активов организации наблюдается общий рост на 27%. В частности, произошло увеличение розничных и корпоративных кредитов в совокупности на 770 млрд рублей, что свидетельствует о высоком спросе на данные финансовые продукты среди потребителей. Анализируя структуру пассивов, можно отметить активный рост средств физических лиц на 43% и средств юридических лиц на 11%. Общий прирост обязательств составил 26%, однако капитал компании увеличился на 31%, что превышает темпы роста обязательств и указывает на стабильную динамику наращивания собственных средств банка.

За рассматриваемый период выручка банка выросла до 722 млрд рублей, общая чистая прибыль снизилась на 19% до 77 млрд рублей, однако регулярная чистая прибыль показала прирост на 19% до 76 млрд рублей. Снижение общей прибыли обусловлено отсутствием в 2024 году разовых доходов, которые были в 2023 году, и негативным влиянием рыночной волатильности на переоценку портфеля ценных бумаг. Рентабельность банка снизилась с 45% до 26%, чистая процентная маржа также сократилась до 5,4%. Резко выросла стоимость фондирования до 13,9% и стоимость риска до 2,6%. На это могут влиять множество факторов: высокая конкуренция на рынке, повышение ключевой ставки, рост проблемных кредитов и т.д.

Подводя итоги анализа финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Совкомбанк» за 2023-2024 гг., можно сформировать важный вывод о том, что финансовое состояние банка характеризуется неоднозначной динамикой. С одной стороны, компания демонстрирует уверенный рост кредитного портфеля и привлечение средств клиентов, что укрепляет его позиции на рынке. С другой стороны, снижение общей чистой прибыли, рентабельности капитала и чистой процентной маржи, наряду с ростом стоимости фондирования и риска, указывают на потенциальные проблемы функционирования, что требует регулярного мониторинга причин и дальнейшей разработки мер по улучшению экономического положения.

Проведя SWOT-анализ организации, можно сделать вывод, что ПАО «Совкомбанк» имеет множество сильных сторон, включая большой опыт работы на рынке, широкий ассортимент банковских услуг, а также высокое качество сервиса, гибкость и скорость принятия решений. Однако несмотря на все преимущества, банк сталкивается с определёнными угрозами, такими как негативные изменения в экономической и политической ситуации в РФ, усиление конкуренции и увеличение расходов на маркетинг.

Далее для того, чтобы выявить степень конкурентоспособности «Совкомбанка» на рынке, был проведён углублённый анализ его конкурентных преимуществ по девяти ключевым критериям: процентные ставки по займам, процентные ставки по вкладам и счетам, ассортимент продуктов и услуг, удобство приложения, размер капитала, участие в государственных программах, территориальность, система кешбэка, социальная ответственность. В качестве объектов сравнения были выбраны «Альфа-Банк» и «Т-Банк», так как все три банка предлагают схожий ассортимент финансовых продуктов и услуг, обладают примерно одинаковым уровнем капитала и постоянно находятся на слуху у клиентов. На основании проведённого анализа можно сделать вывод, что конкурентные преимущества ПАО «Совкомбанк» проявляются в следующем: выгодные процентные ставки по кредитам, депозитам и счетам, географическая доступность, высокая социальная ответственность.

Комплексное исследование организационной культуры «Совкомбанка» показало, что основу успеха компании составляют именно люди, для развития которых банк выделяет значительные ресурсы. Организация создаёт выгодные условия для обучения, организует путешествия и различные мероприятия. Это повышает их удовлетворенность работой, что напрямую влияет на качество обслуживания клиентов и комфорт использования банковских услуг.

Для оценки эффективности функционирования сформированной организационной культуры ПАО «Совкомбанк» были тщательно изучены отзывы сотрудников на платформе «Dream Job»¹, а также был проведён такой метод анализа, как анкетирование работников. На основе полученных данных сформировался ряд аспектов, требующих совершенствования. Значительное число сотрудников банка отмечают неуважение и пренебрежения со стороны коллег и руководства, поэтому можно сделать вывод, что ценность, связанная с радостью общения, не реализуется в полной мере. Дополнительно, организация подавляет инициативность и творческий подход работников в решении вопросов клиентов, требуя строгого соблюдения регламентов, которые указывают, как должно строиться взаимодействие между менеджером и потребителем услуг в процессе обслуживания. В конечном итоге, сотрудники негативно отзываются о ненормированном рабочем графике, что мешает им установить гармоничное равновесие между профессиональными обязанностями и личной жизнью.

Проведённый анализ подчёркивает необходимость изменений в организационной культуре. В связи с этим были разработаны следующие четыре основных метода, которые в совокупности направлены на совершенствование организационной культуры и в перспективе помогут обеспечить высокий уровень клиентского сервиса:

1. Система оценивания «360 градусов» — это многосторонний подход к оценке сотрудников, позволяющий получать отзывы от руководителей,

¹ Работа в Совкомбанк. Отзывы сотрудников о работодателе // [Электронный ресурс]: [сайт]. – URL: <https://dreamjob.ru/employers/46157> (Дата обращения: 17.12.2024)

подчинённых и коллег из разных отделов. Метод улучшает корпоративную коммуникацию, снижает конфликты и способствует развитию профессиональных навыков.

2. Корпоративные клубы по интересам — это объединения сотрудников по общим увлечениям, помогающие снять напряжение, отвлечься от работы и зарядиться позитивной энергией.

3. Платформа «Банк идей» — это онлайн-платформа, позволяющая сотрудникам делиться идеями по улучшению обслуживания клиентов и изменению регламентов банка, что повышает вовлечённость работников в деятельность компании.

4. Корпоративное сотрудничество с центром психологического здоровья — это программа скидок на консультации психологов и групповые занятия по управлению стрессом, создающая культуру заботы о ментальном благополучии сотрудников.

Для расчёта экономической эффективности был составлен план расходов на запланированные мероприятия, итоги которого составили 17 319 776 рублей.

Чистая прибыль ПАО «Совкомбанк» за 2024 год составила 77 млрд рублей. Доля затрат на реализацию программы от чистой прибыли организации составит 0,022%.

Данную программу совершенствования необходимо рассматривать как пилотный проект, и на первом этапе предполагается внедрять изменения только в Саратовские филиалы ПАО «Совкомбанк». Был проведён расчёт выручки на одно подразделение: $722\,000\,000\,000 \text{ руб.} / 2802 = 257\,673\,090,6 \text{ руб.}$ Выручка филиалов города Саратова: $257\,673\,090,6 \text{ руб.} * 15 = 3\,865\,096\,359 \text{ руб.}$ Таким образом, доля расходов на реализацию программы составит 0,4% от выручки банка в регионе.

Далее была рассчитана эффективность предложенных мероприятий.

Исходя из того, что в ПАО «Совкомбанк» общее число активных клиентов на 2024 год составило 10 млн человек¹, в среднем на один филиал приходится 3569 клиентов, тогда в городе Саратове: $3569 * 15 = 53\,535$ человек. В 2024 году средний доход с одного клиента составил 72 200 рублей, исходя из общей выручки в 722 000 000 000 рублей. Предполагается, что внедрение мероприятий приведёт к увеличению выручки на одного клиента на 650 руб., тогда прирост выручки в результате реализации проекта составит: $650 * 53\,535 = 34\,797\,750$ рублей.

Соответственно, экономический эффект от реализации проектов:

$$\mathcal{E}_9 = 34\,797\,750 - 17\,319\,776 = 17\,477\,974 \text{ рублей.}$$

Далее был проведён расчет окупаемости предложенных мероприятий для ПАО «Совкомбанк»:

$$T = 17\,319\,776 / 17\,477\,974 \approx 1 \text{ год.}$$

Таким образом, реализация предложенной программы по совершенствованию организационной культуры является экономически целесообразным и эффективным решением для банка. Она поспособствует улучшению таких показателей, как лояльность персонала к компании, уровень конфликтности в коллективе, производительность труда. Это, в свою очередь, приведёт к повышению качества обслуживания клиентов в целом. Следовательно, благодаря предложенной программе организация сможет оптимизировать не только внутренние процессы, но и создаст фундамент для дальнейшего развития и укрепления позиций на рынке финансовых услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Непрерывный мониторинг поведения сотрудников компании, уровня их удовлетворённости работой и общей атмосферой в команде с целью последующего выявления негативных аспектов позволит разрабатывать эффективные проекты по усовершенствованию организационной культуры, которые в дальнейшем благоприятно скажутся на уровне клиентского сервиса.

¹ Источник: БанкИнформ // [Электронный ресурс]: [сайт]. – URL: <https://bankinform.ru/news/134722> (Дата обращения: 09.04.2025)

На основе проведённого анализа организационной культуры ПАО «Совкомбанк» была разработана программа по её совершенствованию. Данная программа предполагает комплексное внедрение следующих четырёх инструментов развития: системы оценки «360 градусов», корпоративных клубов по интересам, платформы «Банк идей», а также сотрудничества с центром поддержки психологического здоровья.

Одним из важных аспектов является оценка эффективности предложенных мероприятий. Для этого были рассчитаны приблизительные затраты и доходы от разработанных предложений. Экономический эффект от реализации проектов в филиалах ПАО «Совкомбанк» в Саратове составит 17 477 974 рубля. Таким образом, предложенные рекомендации по совершенствованию организационной культуры банка являются целесообразными для внедрения.