

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЕЙСМОНТ ВАДИМ АНДРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д.е.н., професор Дороніна О.А.

_____ (підпис)
« _____ » _____ 2021 року

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

Спеціальність 051 Економіка

ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Тахтарова К.А., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

_____ (підпис)

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

Голова ЕК _____
(підпис)

Вінниця 2021

АННОТАЦІЯ

Ейсмонт В.А. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретичні аспекти формування корпоративної культури UKRSIBBANK. Проведено вивчення особливостей корпоративної культури та її діагностику. Розроблено пропозиції щодо розвитку корпоративної культури банківської установи.

Основний науковий результат полягає в тому, що в роботі обґрунтовано рекомендації щодо розвитку клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи; розроблено алгоритм розробки та впровадження Корпоративного кодексу банку.

Ключові слова: корпоративна культура, банківська установа, персонал, місія, цінності, клієнтоорієнтована корпоративна культура
72 с., 7 табл., 14 рис., 41 джерело.

Eismont V. Formation and development of corporate culture of a banking institution. Specialty 051 "Economics". Educational program «Personnel management and labour economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

In the qualification (master's) work the theoretical aspects of corporate culture formation of UKRSIBBANK are investigated. A study of the features of corporate culture and its diagnosis. Proposals for the development of the corporate culture of the banking institution have been developed.

The main scientific result is that the paper substantiates the recommendations for the development of customer-oriented corporate culture of the banking institution; an algorithm for the development and implementation of the Bank's Corporate Code has been developed.

Key words: corporate culture, banking institution, staff, mission, values, customer-oriented corporate culture

72 pp., 7 tables, 14 figures, 41 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	6
1.1 Наукові підходи до тлумачення поняття «корпоративна культура»	6
1.2 Типологія та принципи формування корпоративних культур	13
1.3 Методи діагностики корпоративної культури.....	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	27
2.1 Вивчення елементів корпоративної культури банківської установи (на прикладі UKRSIBBANK).....	27
2.2 Корпоративна соціальна відповідальність банківської установи як прояв корпоративної культури.....	39
2.3 Оцінка типу корпоративної культури банківської установи.....	41
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	46
3.1 Рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи.....	46
3.2 Методичні рекомендації з розробки Корпоративного кодексу банку	58
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

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

Вивченням корпоративної культури та її ролі в розвитку організацій присвячено роботи таких науковців як О. Грішнова, О.Дяків, А. Колот, Т. Кицак, М. Коул, І. Мажура, А. Мітін, С.Рей, І. Петрова та ін. У той же час, особливих підходів вимагає формування корпоративної культури банківської установи, що й обумовлює актуальність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є вивчення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку корпоративної культури банківської установи.

Для досягнення мети поставлено та вирішено наступні **завдання**:

1. Вивчити теоретичні аспекти формування корпоративної культури.
2. Провести діагностику корпоративної культури банківської установи.
3. Розробити рекомендації щодо розвитку клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура банківської установи (на прикладі UKRSIBBANK).

Предмет дослідження – елементи, принципи формування та розвитку корпоративної культури UKRSIBBANK.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено методи аналізу і синтезу, абстрагування, аналогії, методи порівняльного аналізу, вивчення документів, анкетування. Інформаційну базу дослідження складають наукові джерела з проблематики формування корпоративної культури, звітність банківської установи, результати власних спостережень.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що за результатами вивчення особливостей корпоративної культури в банківській установі розроблено рекомендації, щодо її розвитку, які **виносяться на захист**, а саме:

рекомендації щодо розвитку клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи;

алгоритм розробки та впровадження Корпоративного кодексу банку.

Практичне значення одержаних результатів, викладених у кваліфікаційній (магістерській) роботі полягає у тому, що вони сприятимуть розвитку клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи, зростанню лояльності персоналу та розвитку банківської установи в цілому.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження, зокрема пропозиції щодо формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури та змістовного наповнення Корпоративного кодексу банку, отримали практичну апробацію та прийняті до впровадження у Вінницькому регіональному управлінні департаменту клієнтських рішень UKRSIBBANK.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 41 найменування та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Наукові підходи до тлумачення поняття «корпоративна культура»

На сучасному етапі розвитку корпоративна культура розглядається як головний механізм, який забезпечує підвищення ефективності діяльності. Вона є вагомим елементом управління, оскільки може впливати на мотивацію співробітників, привабливість та імідж організації, мораль співробітників, їх ділову репутацію, продуктивність і ефективність трудової діяльності, якість роботи співробітників, характер міжособистісних відносин у колективі, ставлення працівників до роботи в цілому. Корпоративна культура – це система цінностей, традицій та принципів, яких дотримуються у колективі. Власне, це негласний соціальний лад, спосіб мислення та правила взаємодії, якими керуються співробітники й переймають новачки [29].

Корпоративна культура є потужним стратегічним інструментом управління і розвитку, що дозволяє орієнтувати співробітників на спільні цілі, прояв ініціативи, особисту ефективність та продуктивну взаємодію. Впливаючи на всі значущі сфери діяльності компанії (установи), корпоративна культура регулює діяльність співробітників, формує почуття прихильності компанії та в результаті підвищує якість виробленої продукції, послуг, що надаються й конкурентоспроможність в цілому [21,с.107].

Формування корпоративної культури представляє собою актуальну задачу сучасного управління, вирішення якої може бути результативним тільки в тому випадку, якщо воно буде мати серйозне теоретичне підґрунтя. Тому, на нашу думку, невід’ємною складовою дослідження корпоративної культури є глибоке вивчення та розуміння її сутності.

Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного та матеріального життя колективу компанії і характеризується домінуючими у ньому моральними нормами та цінностями, кодексом корпоративної поведінки тощо. В науковій літературі існують різні підходи щодо тлумачення поняття «корпоративна культура».

Дослідник С. Роббінс дає на ступне визначення: корпоративна культура – це спеціальний клей, що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення власних стандартів мислення й поведінки [22, с. 256].

В. Співак визначає корпоративну культуру, як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем [28, с. 27]. За визначенням Задахайла Д. «Корпоративна культура – це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо» [6].

Дослідження Е. Шейна переконують в тому, що «корпоративна культура – це, перш за все, система базових уявлень, які не просто описані та зафіксовані в документах і яких дотримується група, а й таких, які існують в головах людей, відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації» [41]. На думку К. Голда, така культура втілює унікальні характеристики особливостей організації (підприємства), які виділяють її серед інших [28]. Узагальнення наукових пошуків щодо трактування поняття «корпоративної культури» наведено у табл. 1.1, що ілюструє виокремлення трьох основних підходів до визначення досліджуваного поняття:

1. Корпоративна культура як синонім організаційної культури;
2. Корпоративна культура як самостійний феномен;
3. Корпоративна культура як частина організаційної культури.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи щодо визначення поняття «корпоративна культура» [28,34, 38]

Автор	Трактування поняття
<i>Корпоративна культура = організаційна культура</i>	
А. Кромбі Л.Елдрідж	унікальна сукупність норм та цінностей, переконань, зразків поведінки та ін., які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей
Е. Шейн	сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам у ролі правильного способу прийняття, мислення та ставлення до конкретних проблем
В. Співак	дуже складне, багатшарове, динамічне явище, яке включає і матеріальну, і духовну поведінку організації по відношенню до суб'єкта зовнішнього середовища та до власних співробітників
<i>Корпоративна культура як самостійний феномен</i>	
Т. Базаров	це складний комплекс припущень, безумовно прийнятих усіма членами конкретної організації та таких, що спрямовують загальні рамки поведінки, що приймаються більшою частиною організації
А. Максименко	відносини, норми та цінності, стилі поведінки, які відтворюються між людьми, враховуючи ознаку відтворення ключовим в аналізі та функціонуванні культури організації
І. Грошев	корпоративна культура може застосовуватися лише до багато профільних міжнародних корпорацій, а організаційна – до локальної галузевої організації
<i>Корпоративна культура як складова частина організаційної культури</i>	
Т.О. Соломанідіна	соціально-духовне поле компанії, що формується під дією матеріальних та нематеріальних, явних та латентних, усвідомлюваних та неусвідомлюваних процесів та явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу, які дозволяють організації рухатися до успіху
К. Голд	унікальні характеристики усвідомлюваних особливостей організації, те, що відрізняє її від усіх інших

Аналіз наукової літератури з досліджуваної проблеми дозволив виокремити такі функції корпоративної культури [11]:

1. Функція формування корпоративних цінностей. Вона спрямована на створення і підтримку у працівників підприємства почуття причетності до

спільної справи, що надає сенсу їх праці в організації, а також виховує їх в душі відданості організації.

2. Формування позитивного іміджу організації. Імідж корпорації – це своєрідна «медаль», одна сторона якої є внутрішнім образом в соціальній системі, а друга – її зовнішній образ.

3. Розвиток прогресивних соціально-трудових відносин, які мають форму соціального партнерства.

4. Консолідує функція корпоративної культури – орієнтована на те, щоб інтереси працівників організації і інтереси керівництва організації визнавались однаково важливими та до певної міри у межах трудового процесу вони співпадали, утворюючи так званий феномен «спільної долі».

5. Створення єдиного культурного простору. Корпоративна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не іншим чином.

Перелічені функції корпоративної культури узагальнено представлено на рис.1.1.



Рисунок 1.1– Функції корпоративної культури установи

Вплив корпоративної культури на діяльність організації доцільно розглядати в єдності трьох напрямів, а саме:

1. Вплив корпоративної культури на процеси, що відбуваються в організації: процеси комунікації і комунікаційна діяльність; процеси ухвалення рішень, кар'єри і соціалізації; виробничий і трудовий процеси.

2. Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку: поведінку індивіда в організації, мотивацію, соціально-психологічний клімат, групову поведінку

3. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації виявляється у формуванні її позитивної репутації і привабливого іміджу серед споживачів, ділових партнерів, громадськості [8].

Таким чином, на сучасному етапі розвитку наукової думки склалося чимало точок зору дослідників на феномен корпоративної культури. Підходи, що пропонуються авторами переглядаються та доповнюються наступними поколіннями науковців, які підіймають нові питання, пов'язані з дослідженням багатогранності корпоративної культури організації.

Корпоративна культура як складна ієрархічна система, що здатна до саморозвитку, потребує певної адаптації до історично вироблених ментальних моделей поведінки. Проте як зазначає Дж. Коулман [28], не дивлячись на те, що кожна культура є унікальною, і безліч факторів створюють її, але принаймні існує шість загальних компонентів сильних культур. Виділення цих елементів може стати першим кроком до побудови диференційованої культури та стійкої організації. Основними компонентами корпоративної культури на думку Дж. Коулмана є:

- 1) бачення або місія;
- 2) цінності компанії, які є ядром її культури;
- 3) закріплення цінностей в практиці компанії;
- 4) люди, які або поділяють основні цінності компанії, або мають бажання та здатність сприймати ці цінності;
- 5) наратив, тобто унікальна історія компанії, яка може мати як

формальний, так і неформальний вигляд;

б) місце, тобто географія, архітектура чи естетичний дизайн – впливає на цінності та поведінку людей на робочому місці; формує культуру.

Згідно з концепцією Кренфілдського школи бізнесу корпоративна культура виступає як суб'єкт управління, що охоплює всі структурні елементи організації, зокрема [40]: тип влади (лідерства): традиційний, харизматичний і раціонально-легальний; структура організації, яка являє собою фіксовані взаємозв'язки між підрозділами і працівниками організації; система контролю (внутрішній і зовнішній контроль); норми і цінності, які діляться на підгрупи: норми і цінності, що поділяються всіма членами організації; індивіду-альні норми та цінності; історія організації, яка включає в себе історію формування матеріального багатства, історію формування інтелектуальних ресурсів компаній, історію формування внутрішніх взаємин; «міфи» і «легенди», тобто PR-технології, історії успіху окремих працівників, історії просування і підтримки; мова і символи: символи як опосередковані ознаки стану організації: успіх, застій; символи як формальні товарні ознаки: товарні знаки, логотипи, форма одягу, символіка, фірмові технології.

Щодо елементів корпоративної культури, звернемося ще до думку Іцхака Адізеса, бізнес-консультанта, що спеціалізується на поліпшенні ефективності менеджменту. Він вважає, що потужна корпоративна культура повинна виражатися в наступному:

1. Місія і бачення. Ці два ключових поняття допомагають людям зрозуміти сенс існування організації. Бачення допомагає візуалізувати наміри менеджменту щодо майбутнього організації з урахуванням розуміння того, де компанія знаходиться в даний момент.

2. Цінності. Кожна організація повинна мати глибинне розуміння того, для чого вона існує.

3. Люди. Зоряні фахівці ніколи не досягнуть успіху, якщо не створять команду, яку пов'язують спільні цінності.

4. Культура взаємної поваги і довіри (визнання суверенітету іншої сторони).

5. Стиль лідера. Корпоративна культура подібна імунній системі організму, яка бореться з вірусами і бактеріями: вона невпинно бореться з неправильним мисленням співробітників і запобігає прийняттю помилкових рішень.

6. Зворотній зв'язок (з клієнтами, співробітниками тощо).

Факторами й елементами, що застосовуються для консолідації корпоративної культури (структура культури Кеннеді), є [40]:

історія – оповідання про минуле закладає основу для корпоративної культури. Традиції минулого тримають людей на основних цінностях, на яких організація була побудована;

цінності і переконання – культурна ідентичність формується навколо спільних вірувань, що дійсно важливі;

ритуали й обряди – обряди те, що співробітники роблять кожен день. Приклади включають зустріч персоналу після роботи в п'ятницю або просто попрощатися з кожним, перш ніж покинути місце роботи;

корпоративні історії – є прикладом цінності компанії, а також заохочують співробітників до подвигів. Історії дозволяють співробітникам дізнатися про те, що від них очікується;

героїчні постаті – відносяться до історії, це – співробітники і керівники, чий статус піднято, бо вони втілюють організаційні цінності. Ці герої служать зразком для наслідування, і їх слова і дії виступають сигналом для дії інших членів персоналу.

Отже, з урахуванням вищевикладеного, можемо візуалізувати елементи корпоративної культури банківської установи (рис.1.2). Сукупність та особливості зазначених елементів будуть визначатися досвідом функціонування установи на ринку фінансових послуг, стилем керівництва та особливостями (характеристиками) колективу банківської установи.



Рисунок 1.2 – Основні елементи корпоративної культури банківської установи

1.2 Типологія та принципи формування корпоративних культур

У кожній організації існує домінуюча корпоративна культура. На сьогодні немає універсальної класифікації корпоративних культур, типових для державних, комерційних і громадських організацій. У кожній конкретній класифікації прийнятий певний набір критеріїв або параметрів, відповідно до якого описується тип корпоративної культури [4].

Американські дослідники К. Камерон і Р. Куїнн [39], проаналізувавши особливості культур кількох сотень організацій, виділили чотири базові культури:

1. Кланова культура. Організація схожа на родину, плем'я, секту, де в людей багато спільного. Організація тримається разом завдяки відданості традиціям. Дружнє середовище, де у людей багато спільного. Організації (підрозділи) схожі на великі родини. Лідери або голови організацій сприймаються як вихователі і навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традиціям. На кожного члена покладені певні обов'язки. Організація робить акцент на довгостроковій вигоді та вдосконаленні особистості, надає велике значення згуртованості колективу та моральному клімату під час праці. Успіх компанії визначається за рівнем задоволеності споживачів (клієнтів). При цьому типі корпоративної культури організація заохочує згуртовану працю та злагоджену роботу у колективі. Загалом кланова культура символізує дружнє місце, де співробітники мають теплі стосунки та сприймають компанію та всіх колег за моделлю «розширеної сім'ї». Лідери мисляться як наставники і, можливо, навіть батьківські фігури. Успіх визначається в термінах «внутрішній клімат» і «турбота про людей». Організація заохочує до роботи в команді та кооперацію з-поміж працівників

2. Адхократична (від лат. ad hoc – «з нагоди», ситуативно) являє собою творче, інноваційне об'єднання. Об'єднавчою сутністю, цінністю є готовність до постійних змін, експериментування, новаторства.

Немає чіткої організаційної схеми через часто і швидко мінливі структури, тимчасові функції і обов'язки залежно від порушених проблем, які потрібно вирішувати, а творчість та інноваційні ідеї є досить частим явищем серед працівників. «Взагалі адхократія характеризується динамічним і творчим робочим місцем. Люди легко йдуть на ризик, керівництво далекоглядне, інноваційне та ризикоорієнтовне. Клей, який тримає цю організацію разом, – прихильність до експериментування та інновацій [39]. Готовність до змін і нові виклики мають важливе значення для розвитку та нормальної роботи компанії. Успіх для компанії з такою корпоративною культурою – це виробництво унікальних і оригінальних продуктів і послуг».

Камерон і Куїнн також виявили, що «нові або невеликі організації, як правило, прагнуть прогресу через картину змін культури організації» [39], починаючи з адхократії перетворюється на клан, з якого переростає у ієрархічну культуру, а потім осідає у вигляді ринку.

3. Ієрахічна (бюрократична) – структуроване й формалізоване середовище. В ньому всім керують процедури. Дуже формалізоване та структуроване місце роботи. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори й організатори. Цінується підтримка головної діяльності організації. Організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика. Управління працівниками передбачає гарантію зайнятості та забезпечення довгостроковими обов'язками.

4. Ринкова культура націлена на досягнення результату. Тут вітається суперництво, змагання, бажання стати кращим. Цей тип організаційної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результат. Її головна турбота – виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та змагаються між собою. Лідери – тверді керівники та суворі конкуренти. Вони непохитні та вимогливі. Організацію пов'язує воедино акцент на прагненні перемагати. Репутація і успіх становлять предмет загального піклування. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

У будь-якій організації завжди є елементи всіх базових культур у різних пропорціях. Проте в кожній організації завжди є зрушення на користь одній із описаних культур.

Корпоративна культура організації (установи) та її тип формуються під впливом суб'єктивних і об'єктивних чинників. Об'єктивні фактори – це політичні, економічні, нормативно-правові умови функціонування, ціннісна система суспільства в цілому. Сюди ж відносяться культурні та національні традиції, громадську думку тощо. До об'єктивних факторів відносять також внутрішньоорганізаційні. Це, перш за все, специфіка організації (установи), історія становлення та розвитку, тип керівника, структура. Суб'єктивними

факторами є норми і цінності колективу, переконання, цілі, особисті інтереси, потреби персоналу тощо.

У теорії американського соціолога Чарльза Хенді на основі застосування принципів процесу розподілу влади в організації, ціннісних орієнтацій особистості, відносин між особистістю і організацією, а також з урахуванням структури організації на різних етапах еволюції виділяються чотири типи корпоративної культури, що характерні для комерційних структур:

1. Культура влади;
2. Культура ролі;
3. Культура завдання;
4. Культура індивідуальності.

Визначимо особливості даних типів корпоративної культури.

Культура влади, основні цінності якої – влада, контроль і визнання. Всі сфери діяльності компанії знаходяться в зоні впливу сильного керівника, який може ясно висловити свої очікування. Він піклується про своїх людей, нагороджуючи та захищаючи лояльних підлеглих, ставить цілі та надихає співробітників на досягнення. Рухливість, швидка реакція на зміни дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни та випереджати конкурентів. У владного керівника достатньо авторитету, щоб у важкій ситуації заспокоїти людей, створити у них відчуття впевненості. Основними цілями є збільшення загального обсягу капіталу та продажів.

Як правило, в культурі такого типу співробітники не наважуються приймати самостійні рішення і брати на себе відповідальність, оскільки влада зосереджена в руках однієї людини і немає необхідності втручатися в процес прийняття рішення. Співробітники бояться повідомляти керівнику про погані результати, не сперечаються і не задають зайвих питань.

Різновидом владної культури є сімейна культура. У компаніях такого типу чітко простежується орієнтація на твердження влади однієї людини – керівника. Як правило, такий тип корпоративної культури спостерігається в

комерції, фінансовій сфері, малому бізнесі. Відрізняється жорсткою ієрархією.

Культура ролі (бюрократична), цінностями якої є безпека, практичність, корисність, раціональність. Основні цілі – довгострокові розробки, стабільний фінансовий результат. Ця культура раціональна, заснована на чітких правилах і розподілі ролей. Такий тип організацій діє на основі системи правил, процедур і стандартів, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Робочий процес у ній добре спланований, що забезпечує рівномірність діяльності. Основним джерелом влади є положення співробітника, займане ним в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільному навколишньому середовищі. Але якщо бізнес організації знаходиться в нестабільному середовищі, то вона погано справляється зі своїми завданнями, оскільки дуже інертна, консервативна і не може швидко реагувати на зміни ринкової ситуації.

Культура завдання (результативна), основні цінності якої практичність, корисність, накопичення багатства. Головні цілі – зростання, прибутковість. Головне завдання – реалізація проектів. Ефективність діяльності організації з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і командним духом.

Великі владні повноваження в подібних організаціях мають ті, хто на цей момент є експертом у провідній галузі діяльності та володіє максимальною кількістю інформації. У результативній корпоративній культурі головне завдання полягає в тому, щоб знайти оптимальне співвідношення між жорсткою субординацією та наданням самостійності нижчестоящим менеджерам. Це дозволяє виключити можливі негативні тенденції: боротьбу за сфери впливу, конфлікти повноважень.

Культура індивідуальності (інноваційна), основними цінностями якої є інноваційність, прагнення до позитивних змін. Цілі – розробки, впровадження, надприбутки. Така культура прийнятна для вирішення завдань, результати яких важко прогнозувати. Персонал є групою, що

складається з фахівців різного профілю і кваліфікації, які можуть працювати цілком самостійно та націлені на креативне рішення інноваційної задачі. Відносини між співробітниками при цьому неформальні.

Незалежно від того, який тип корпоративної культури має місце в організації (установі), принципи її формування є загальними, а саме [2]:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватися на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників.
2. Принцип всеохопленості та системності, що передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею всіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.
3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.
4. Принцип відкритості та постійного вдосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на вдосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень.
5. Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.
6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання над дотриманням норм і правил корпоративної культури.
7. Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливую винагороду працівникам, що дотримуються її норм.
8. Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород та їх дотримання, механізм здійснення контролю над їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте, відповідно до

вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм.

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести [2]:

1. Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

2. Принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

3. Принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

4. Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті.

5. Принцип стосунків «керівник – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника – з іншого у становленні відносин.

6. Принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності.

Виходячи з того, що корпоративна культура – це система цінностей і переконань кожного працівника фірми, яка передбачає його поведінку та обумовлює характер життєдіяльності організації, науковцями визначено основні напрямки роботи з формування цієї культури в банках (рис.1.3).

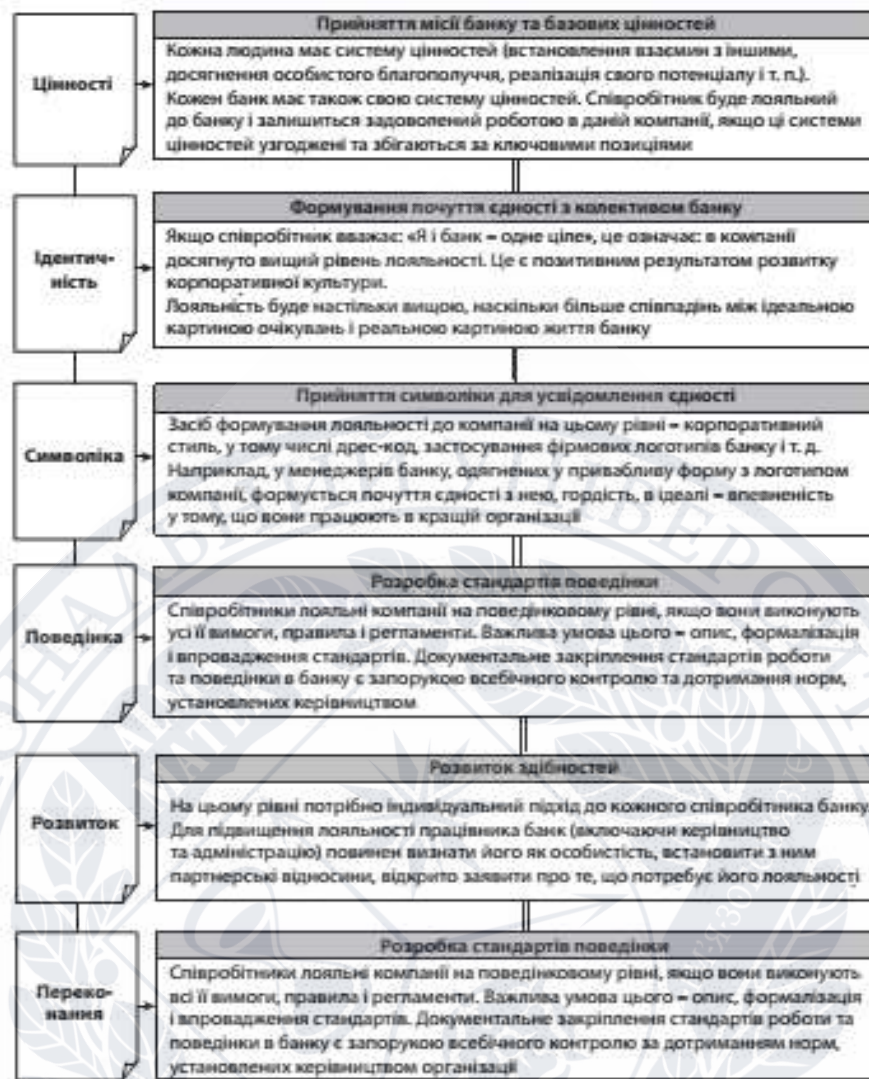


Рисунок 1.3– Основні напрямки роботи з формування корпоративної культури в банку [8, с.276]

Ці шість напрямків мають на меті впровадження таких організаційних заходів у розрізі корпоративної культури:

діагностика і вирішення проблем підрозділу або банку в цілому шляхом анкетування, тренінгів, підвищення кваліфікації персоналу і т. п.;

розкриття здібностей співробітників;

допомога їм у визначенні шляхів самореалізації;

створення теплої та творчої атмосфери в колективі;

діагностика кандидатів на відповідність вимогам корпоративної

культури;

адаптація нових співробітників до норм, правил і традицій банку [ізюм, с.277].

1.3 Методи діагностики корпоративної культури

Сьогодні корпоративна культура – це і чинник формування позитивного іміджу організації, і інструмент як внутрішнього, так і зовнішнього PR. Корпоративна культура – це те, що думають і роблять співробітники підприємства, і головне – керівник.

Зростаюча важливість проблеми вимірювання та оцінки культури організації виникає з необхідності проводити зміни, підтримуючи стабільність організації в мінливому зовнішньому середовищі.

На цей час методи дослідження такого складного явища, як корпоративна культура організації, умовно об'єднують трьома групами:

- 1) холістичні – дослідник глибоко занурюється в культуру організації та діє як співпричетний спостерігач;
- 2) метафоричні – дослідник використовує зразки мови документів, звітності, що існують розповідей і бесід, прагнучи виявити відбитки культури;
- 3) кількісні – дослідник оцінює безліч точок зору, кожній із яких повинна бути приділена увага при оцінці атрибутів культури організації [27].

Холістичні методи використовують для визначення унікальних атрибутів культури, що відображають мислення членів організації. Для порівняння організаційних культур різних організацій, а також для визначення зв'язків між культурою та іншими аспектами діяльності організації були розроблені кількісні методи визначення рівня організаційної культури. Тут з'являється спроба описати культуру через набір основних атрибутів, які впливають на неї. На жаль, на сьогодні немає певного набору атрибутів, що дозволяють чітко описати й оцінити всю різноманітність

організаційних культур.

Розглянемо основні з існуючих методик дослідження корпоративної культури (табл. 1.2). Аналіз існуючих методик оцінки корпоративної культури дає можливість зробити висновок, що переваги й недоліки є у всіх перелічених методів.

Таблиця 1.2 - Характеристика методик оцінювання корпоративної культури [16]

Назва	Характеристика
Методика «клінічного дослідження» Шейна	Методика припускає, що працівники добровільно надають необхідні дані, оскільки самі є ініціаторами досліджень, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. Шейн пропонує проводити аналіз на трьох рівнях: зримі артефакти й проголошувані цінності, правила й норми поведінки; базові уявлення. До переваг використання даної методики можна віднести дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження в безпосередній роботі. Складними моментами є відносна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах
МетодикаOCAI Камерона і Куінна	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – кількісний метод оцінки організаційної культури, яка базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Основною ідеєю OCAI є формування двох профілів: «як є» і «як повинно бути», у результаті визначення невідповідностей формулюються необхідні напрямки для проведення змін в організаційній культурі. Недоліком використання методики OCAI є її надмірна універсальність, що позначається на можливому вивченні лише симптомів, але не причин тієї чи іншої поведінки працівників
Методика Посту і Конінга	При підрахунку результатів позитивні відповіді складаються з інвертованими негативними відповідями, становлячи загальний рейтинг для кожного параметра. Сильною стороною цього методу вимірювання є його висока статистична надійність. Слабкості методики на даний час явно не виявлені
Методика OSC Гласер і Заманоу	Organizational Culture Survey (OCS) – для аналізу використовується 6 параметрів організаційної культури, які передбачають: командну роботу; мораль; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль; зібрання. Опитування

	проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у визначений час, що позитивно позначається на надійності методики
Методика Культурне поле» Т.О. Соломанідіної	Пропонується розглядати «культурне поле» організації, розмістивши всередині кола 4 сектори, що складаються із 4 параметрів, які характеризують організаційну культуру. Значення кожного з параметрів виходять у результаті відповідей працівників на запитання. Робота з отриманим профілем будується аналогічно до інших методик

Так, холистичний метод дозволяє отримати найбільш точний опис культури організації, виявити вихідні мотиви багатьох вчинків і традицій. Однак усе це вимагає великих витрат часу, а безпосередня участь дослідника в житті підприємства – ще й доброзичливого ставлення до ідеї оцінки культури з боку працівників, особливо керівників. Хоча якісний аналіз багатий деталями, він має, як мінімум, дві слабкі сторони: по-перше, атрибути, визначені на одному етапі дослідження можуть виявитися непотрібними на іншому, і по-друге, не можна простежити чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на продуктивну роботу організації.

З іншого боку, кількісний метод дозволяє оцінити лише зовнішні прояви, часто не вникаючи в істинні причини виникнення відповідної організаційної культури, але з його допомогою можна порівнювати культури різних підприємств. Кількісний метод відрізняється широтою сфери дослідження, однак будь-які опитування бажано проводити з урахуванням особливостей конкретної організації, оскільки часто респонденти дають байдужі соціально-бажані відповіді, поки не впаде в око натяк саме на їх організацію.

Усе вищевикладене дозволяє стверджувати, що для комплексної оцінки корпоративної культури необхідно розробити методику, яка базується на емпіричних доказах, отриманих у результаті комбінації як кількісного, так і холистичного методу, що дозволить максимально повно оцінити корпоративну культуру.

Застосування методів оцінки ефективності функціонування

корпоративної культури дозволяє:

підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень;
поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління корпоративною культурою;

знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування корпоративної культури.

У науковій літературі та практиці існує два блоки методів діагностики корпоративної культури – методи прямої і методи непрямої діагностики.

До методів прямої діагностики відносять:

- кількісні методи,
- модельний аналіз (анкетування, опитування, аналіз статистичних даних, побудови графічних профілів);
- соціологічні методи (фокус-групи, напівструктуроване і глибинне інтерв'ювання, тестування);
- бенчмаркінг.

До непрямих методів відносять якісний аналіз: чинних нормативно-методичних інструкцій; документів, що регламентують систему відносин і обміну інформацією між різними ланками організації; процедур роботи з персоналом, прийняття рішень, сформованої практики управління; усного фольклору; сформованих і організації правил, традицій, церемоній і ритуалів.

Розглянемо більш детально окремі методи діагностики корпоративної культури.

Інтерв'ю. Це один з найпоширеніших методів дослідження корпоративної культури в західних корпораціях. Інтерв'ю надає не тільки загальну інформацію про корпоративну культуру, але й дає уявлення про соціально-психологічний клімат в організації, оскільки, працюючи з документами і анкетами, досить складно відстежити позитивне / негативне ставлення працівників по відношенню один до одного. При вивченні корпоративної культури конкретної важливо забезпечити достовірність одержуваної інформації. Цьому сприяє комплексне використання інтерв'ю та

анкетування.

Якісний аналіз усного фольклору. Цінності, установки, які мають вирішальний вплив на поведінку членів колективу, не передаються шляхом письмових інструкцій, наказів або розпоряджень. Переважно вони передаються і проявляються у неформальному спілкуванні. Для дослідження корпоративної культури цей інструмент вивчення важливий, оскільки дає уявлення про основні ціннісні установки (люди в неформальній обстановці обговорюють лише те, що їм дійсно цікаво), а також виявляє основні риси потенційного лідера, виходячи з прикладів «героїв» міфів і легенд.

Якісний аналіз документів. Аналіз документів допомагає виявити основні уявлення керівництва щодо процесу управління. Які цінності відображені в документах? Яке реальне ставлення до людей? Чи прописані інструкції та функціональні обов'язки для кожного? Наскільки усвідомленою і цілеспрямованою є робота щодо формування і підтримання корпоративної культури? Відповіді на ці питання допомагають сформулювати стратегію трансформації (або підтримки) ефективної корпоративної культури.

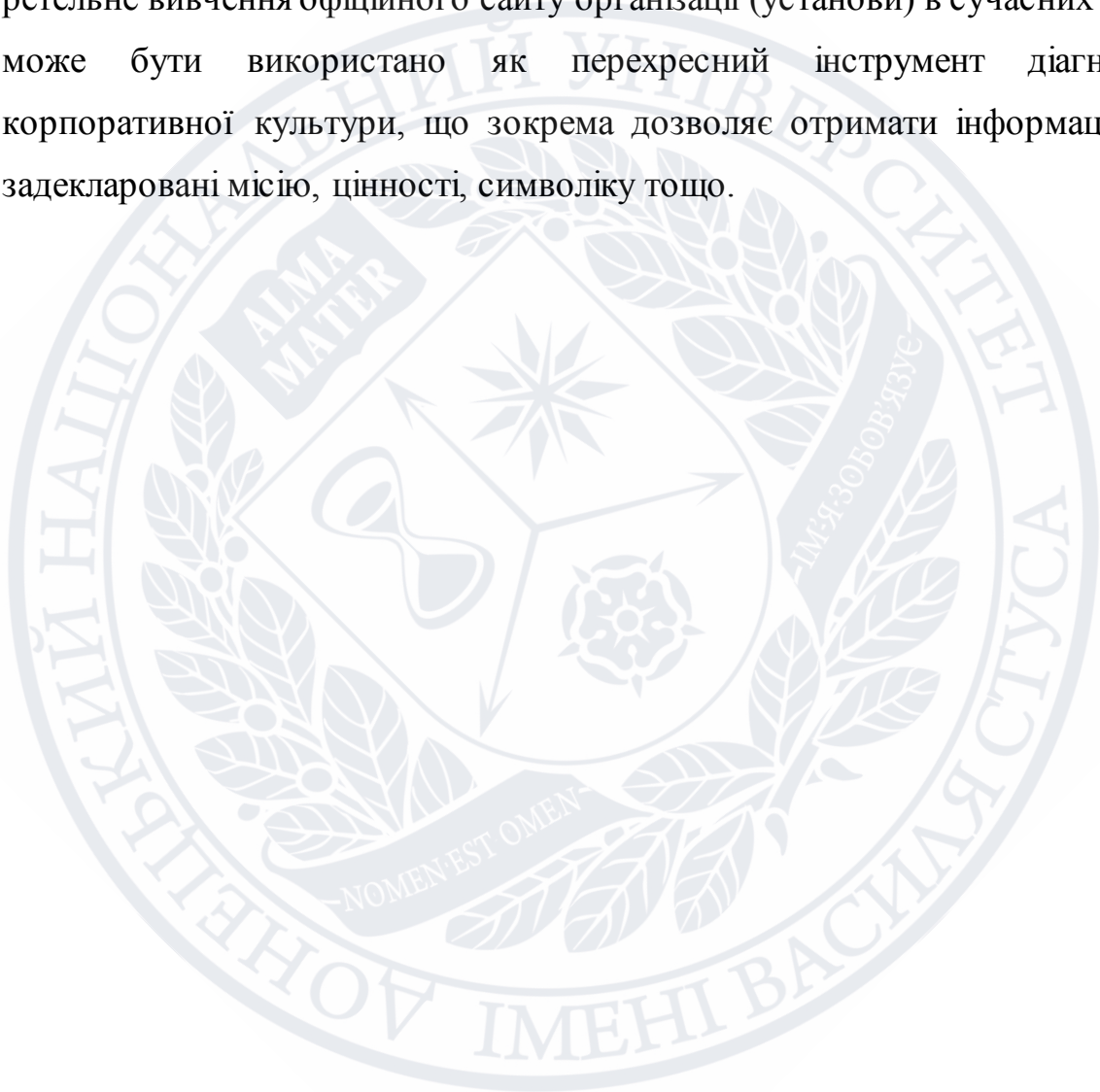
Якісний аналіз сформованих в організації правил і традицій. Прикладом встановлених формальних правил є правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються сфери спілкування з колегами, відносин між підлеглими та керівниками, одягу, професійні жаргону і т.п. Норми і цінності, культивовані керівництвом, можуть передаватися і закріплюватися через певні церемонії, процедури, ритуали, наприклад, корпоративні вечірки, урочисте нагородження кращих працівників місяця, року і т.ін. [10]

Бенчмаркінг (англ. benchmarking) – це процес визначення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування організації з метою поліпшення власної роботи. Бенчмаркінг може застосовуватися для співставлення аналізованої корпоративної культури з корпоративною культурою організації-лідера.

Методи системного аналізу. Дослідники використовують такі якісні

характеристики системи, як швидкість зворотного зв'язку та ступінь ризику для визначення «рафінованих» типів корпоративної культури [11]

Таким чином, на сучасному етапі сформувалось безліч методів дослідження корпоративної культури, нами було розглянуто ті, які, на нашу думку, найбільш глибоко та всесторонньо дають змогу виявити особливості корпоративної культури тієї чи іншої організації. Крім того, зазначимо, що ретельне вивчення офіційного сайту організації (установи) в сучасних умовах може бути використано як перехресний інструмент діагностики корпоративної культури, що зокрема дозволяє отримати інформацію про задекларовані місію, цінності, символіку тощо.



РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

2.1 Вивчення елементів корпоративної культури банківської установи (на прикладі UKRSIBBANK)

UKRSIBBANK працює на ринку України з 1990 року. Банк пропонує своїм клієнтам якісне фінансове обслуговування у найкращих європейських фінансових традиціях. 60% акцій банку належать одній з найбільших у світі фінансових Груп BNP Paribas, 40% – ЄБРР. UKRSIBBANK має ціль бути ефективним банком у світі, що постійно змінюється – досягає високих показників у діяльності та водночас готовий діяти заради кращого майбутнього. Залишатись лідером на ринку, забезпечувати відповідальне ставлення до всіх стейхолдерів – співробітників клієнтів, акціонерів, громади, суспільства і навколишнього середовища. Саме тому UKRSIBBANK, як частина BNP Paribas діє відповідно до глобального напрямку групи і цілком відповідає її принципам корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). На сьогодні відділення банку працюють у більше ніж 80 містах України, кількість співробітників становить 5250 (рис.2.1).

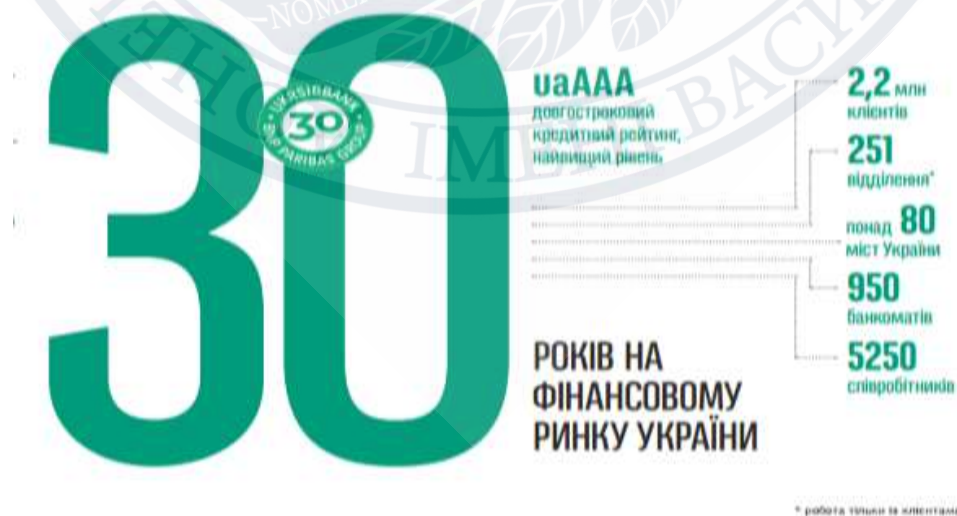


Рисунок 2.1 – Характеристики UKRSIBBANK в Україні

До кінця 2020-го року клієнтська база банку залишалася стабільною та банківське обслуговування отримували 2,2 млн клієнтів. У порівнянні із 2019-м роком ключові клієнтські сегменти Premium та СМБ показали зростання на 15% та досягли показника 251 тис. (169 тис. з яких – це Premium клієнти).

Банк, як і група має три основні пріоритети.

Перше – створення позитивного впливу від нашої діяльності, операцій і транзакцій. У цьому ключі запроваджує системи відповідальних кредитів, зокрема споживчих, інвестує у проєкти енергоефективності, які реалізуються клієнтами, запустили програму «Жінки в бізнесі», мета якої розвивати жіноче підприємство в Україні.

Другий пріоритет стосується роботи по створенню позитивного впливу на навколишнє середовище. Банк робить все можливе, щоб знизити шкідливі викиди вуглекислого газу в атмосферу і запобігати негативним змінам клімату.

Третій компонент – поширення обізнаності щодо корпоративної соціальної відповідальності. Так серед працівників формується культура, яка спонукає до розвитку і забезпечує можливості до постійного навчання. Також банк активно підтримує зв'язки з професійними асоціаціями та велику увагу приділяє розвитку IT UKRSIBBANK, що обслуговує 30% IT сектору України.

Банком проголошено використання найкращих практик корпоративного управління, що базуються на беззаперечному дотриманні Банком встановлених загальноприйнятих, прозорих та зрозумілих правил ведення бізнесу на фінансовому ринку, повазі до прав та законних інтересів акціонерів, інвесторів, клієнтів, працівників, контрагентів Банку та інших зацікавлених осіб, а також забезпеченні ефективної діяльності, фінансової стабільності та прибутковості Банку.

У 2020 р. банком отримано такі нагороди та визнання:

Рейтингове агентство «Експерт-рейтинг» підтвердило довгостроковий

кредитний рейтинг UKRSIBBANK на рівні uaAAA за національною українською шкалою, що означає найвищий рівень кредитоспроможності (за 2020 рік);

TOP-3 найбільш стійких банків України за версією популярного в Україні інтернет-видання Forinsurer.com;

TOP Employer 2020 в Україні та Європі у складі BNP Paribas, сертифікація Top Employer Institute;

№1 у рейтингу життєздатності українських банків за версією незалежного бізнес-порталу Mind.UA;

№2 Найкращий інтернет банк за результатами FinAwards2020;

№3 UKRSIB online – Найкращий мобільний банк за результатами FinAwards2020;

TOP-3 кращих роботодавців фінансового сектору України за підсумками незалежного дослідження привабливості роботодавців Randstad Employer Brand Research;

Сертифікація Payment Card Industry Data Security Standard – міжнародний аудит безпеки за стандартом PCI DSS;

Програма підтримки жіночого підприємництва «Жінки в бізнесі» увійшла до першого звіту Глобального договору ООН від України про проєкти в рамках досягнення 17 цілей сталого розвитку;

№1 серед банків України за лояльністю вкладників за версією порталу «Мінфін»;

№2 у рейтингу стійкості банків за підсумками 2-го кварталу 2020 року порталу «Мінфін»;

№2 у рейтингу життєздатності українських банків за версією незалежного бізнес-порталу Mind.UA;

Best Legal Departments 2020 за результатами незалежного дослідження «50 провідних юридичних департаментів України»;

№2 у рейтингу найнадійніших банків України за версією інвестиційної компанії Dragon Capital;

Краще місце для роботи – Кращий проект по роботі з брендом роботодавця, Премія HR-бренд Україна grc.ua;

Найкращий сервіс Premium Banking в Україні за версією Mastercard;

ТОР-3 «Велопрацедавець 2020» за версією «U-Cycle – Асоціації велосипедистів Києва»;

№1 «Ціль сталого розвитку №3 – Міцне здоров'я і благополуччя» у конкурсі кейсів з корпоративної соціальної відповідальності 2020, CSR Ukraine, Центр «Розвиток КСВ».

Зазначені моменти позитивно впливають на такі елементи корпоративної культури як символи, легенди та підтримка визначеної місії банківської установи.

Організаційна структура банківської установи, що є доволі розгалуженою та багаторівневою наведена в додатку А. Банк має затверджений логотип в зелено-білій кольоровій гаммі з чорними літерами (додаток А). Саме з такими кольорами пов'язані також й елементи дрес-коду працівників банківської установи.

Базовий елемент корпоративної культури банку – його місія, проголошена нас наступним чином «Зробити фінансове життя клієнтів успішним, безпечним та простим» [17]. Місія безпосередньо відображає призначення організації, розкриває чим вона є чим прагне бути, вона визначає статус організації та стратегічні орієнтири її розвитку.

Відкритість до клієнтів забезпечується зокрема присутністю банку в соціальних мережах Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter та YouTube. Наприклад, на сторінку у Фейсбуці (<https://www.facebook.com/ukrsibbank/>) підписано майже 110 тис осіб.

В ході дослідження було проаналізовано динаміку показників фінансового стану АТ «Укрсиббанк» у 2018-2020 рр. (табл. 2.1) та виявлено тенденцію погіршення аналізованих показників, що обумовлено загальним спадом економічної та ділової активності в Україні і світі через пандемію COVID-2019. Комбінований звіт про фінансовий стан банку станом на

31.12.2020 р. та 31.12.2019 р. наведено в додатку Б.

Таблиця 2.1 - Динаміка показників фінансового стану
АТ «Укрсиббанк» у 2018-2020 рр.

Показник	Станом на 31.12.2018	Станом на 31.12.2019	Станом на 31.12.2020
Активи, тис.грн	52 043 061	53 196 707	72 298 433
Зобов'язання, тис.грн	45 273 241	46 338 707	64 131 296
Власний капітал, тис.грн	6 762 973	6 858 000	8 167 137
Чистий прибуток за звітний період, тис.грн	2 788 850	2 615 044	1 324 396
Прибуток на 1 просту акцію, грн	2,95	2,76	1,40
Прибуток на 1 привілейовану акцію, грн	89,10	83,55	42,31

В той же час, зазначені тенденції не завадили банку потрапити у 2020 р. до TOP-3 найбільш стійких банків України (за версією популярного в Україні інтернет-видання Forinsurer.com), стати TOP-3 кращих роботодавців фінансового сектору України (за підсумками незалежного дослідження привабливості роботодавців Randstad Employer Brand Research) та здобути статус TOP Employer 2020 в Україні та Європі у складі BNP Paribas.

В ході дослідження встановлено, що у досліджуваній банківській установі, що має 30-річну історію діяльності в Україні сформовано основні елементи корпоративної культури. На офіційній сторінці банку зазначено: «Наші цінності та етична поведінка стосуються кожного напрямку нашої роботи. Ми вже багато років розвиваємо соціальну відповідальність і користь для суспільства. Основні напрямки розвитку нас, як корпорації, яка може впливати на зміни у світі — це запобігання змінам клімату, розвиток молодіжних ініціатив, підтримка підприємництва та місцевих ініціатив» [17].

Особливості корпоративної культури визначаються сферою діяльності організації, її принципами та методам досягнення цілей. Загальновизнано, що корпоративна культура в банківській сфері порівняно з іншими є більш визначеною, суворою, поведінка працівників чітко визначена, стиль спілкування – більш формальний, висуваються вимоги до дрес-коду.

Місія банку визначає його цінності. Корпоративні цінності пояснюють для чого було створено організацію, якою вона має бути, що буде нести зовнішньому середовищу. Цінності тісно пов'язані з «віком» організації: чим вона молодше (незалежно від стадії життєвого циклу), тим менш устоявшимися будуть її цінності

Персонал банку проголошено однією з його основних цінностей. Аналіз діяльності банку показав, що динаміка витрат, пов'язаних з персоналом має зростаючу тенденцію, а також питома вага цих видів витрат є найвищою порівняно з іншими видами витрат банку (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка витрат АТ «Укрсиббанк», пов'язаних з персоналом

Показник	Станом на 31.12.2018	Станом на 31.12.2019	Станом на 31.12.2020
Витрати, пов'язані з персоналом, тис грн	1 625 188	1 979 057	2 158 820
Частка у витратах банку, %	55,8	57,11	58
Темпи зростання до попереднього року, %	-	121,7	109,04

Середній вік персоналу банку складає 35 років, 93% персоналу має вищу освіту (рис.2.2).

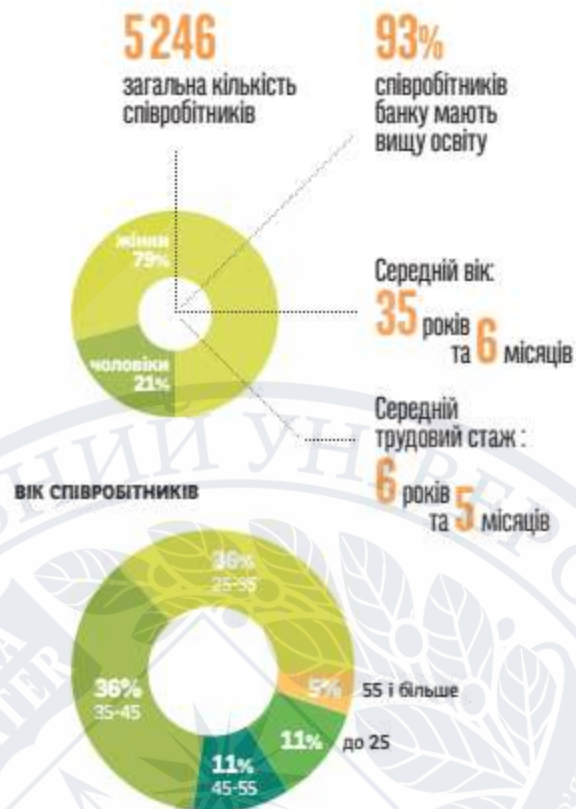


Рисунок 2.2 – Характеристики персоналу АТ «Укрсиббанк»

Відмітною особливістю роботи банку з персоналом є запровадження принципів позитивного менеджменту, що ґрунтуються на таких засадах як довіра, конструктивність, сприяння розвитку співробітників, створення культури обміну знаннями. Таким чином, через ці принципи забезпечується спільність прийнятої кадрової політики зі сформованою корпоративною культурою.

Надзвичайно важливу увагу банківська установа приділяє підбору персоналу. Підбір персоналу (рекрутмент) – це діяльність з пошуку та відбору персоналу, якого на даний момент потребує банк. Основне завдання рекрутменту – знайти людину, знання і здібності якої відповідають вимогам до посади.

Основні вимоги, які висуває банк до майбутніх працівників:

- Досвід

- Освіта
- Знання
- Навички та компетенції.

З метою оптимізації процесу підбору персоналу в UKRSIBBANK використовуються пам'ятки керівнику рекрутменту та рекрутеру (додаток В).

UKRSIBBANK – банк, у якому інвестують у навчання працівників.

Візія банку: «Ми створюємо простір, де працівники УКРСИББАНК усвідомлюють корпоративні цінності, приймають виклики, розвивають себе, інших і організацію» [17]. Є три доступних види навчання:

1. Корпоративне навчання – в UKRSIBBANK працює професійна команда бізнес-тренерів. Тренінги, створені ними, враховують як новітні розробки, так і специфіку бізнесу банку. Перелік Програм Навчання у всіх регіонах України.

2. Дистанційне навчання (e-learning) – На навчальному порталі My Development доступні електронні курси різних тематик. Курси розробляються з врахуванням специфіки навчання дорослих і останніх трендів, тому ми пропонуємо micro-learning, гейміфіковані курси, контекстне навчання, тощо. Обов'язкові курси призначаються централізовано.

3. Зовнішнє навчання – Працівники мають можливість брати участь у профільних семінарах, конференціях та інших подіях, що проводяться поза банком. Для тих хто вільно володіє англійською або французькою мовами і демонструє визначні результати, є можливість пройти стажування в структурах BNP Paribas Group.

Спеціальні програми – В UKRSIBBANK діє школа менеджера – програма підготовки нових керівників і потенційних керівників, програма розвитку талантів – I-Players і Agile Academy – для працівників, що хочуть створювати якісні прибуткові продукти.

«Школа менеджерів» — програма підготовки молодих керівників. Головна мета — впровадження такого підходу до управління, який відповідатиме корпоративним цінностям і буде максимально ефективним. У

процесі навчання учні виконують завдання, працюють у невеликих групах та отримують зворотний зв'язок від професійних тренерів. Банк прагне створити сильну команду професіоналів зі свіжими поглядами та великим майбутнім.

Існує добровільна програма менторства — це ініціативна програма, що включає інтерактивний курс «Power of mentoring». У процесі навчання ментори (топ-менеджери) можуть ділитися навичками та знаннями з працівниками банку. Такий добровільний обмін інформацією створює позитивні відносини та покращує якість роботи.

Банк також пропонує своїм працівникам дистанційне навчання. Діє більше 100 професійних електронних курсів, які співробітники можуть проходити будь-де і будь-коли. А контекстне навчання дозволяє зануритися в процес та навчитися вирішувати реальні робочі задачі. При цьому пропонуються:

- мікро-льорнінг;
- змішане навчання (blended learning);
- гейміфікація.

У 2019 р. 36% вакансій UKRSIBBANK та 92% менеджерських позицій, зокрема, були заповнені за рахунок внутрішніх кандидатів. Кожен новачок, розпочинаючи кар'єру у роздрібній мережі UKRSIBBANK, розуміє власні можливості зростання завдяки мапі кар'єри.

UKRSIBBANK має кваліфікованих бізнес-тренерів, які із задоволенням стають менторами для багатьох співробітників. У 2020 році вони провели 1547 заходів для працівників банку. Серед них тренінги, цікаві бізнес-ігри, колективне вирішення проблем, ретроспективи та стратегічні сесії.

Також проводиться зовнішнє навчання (семінари, конференції та інші профільні заходи, що проходять поза банком), на яке у 2020 році було виділено 7 млн. грн.

До сукупного компенсаційного пакету співробітника входять три складові:

1. Фіксована компенсація
2. Індивідуальна та / або колективна змінна компенсація
3. Винагороди співробітникам.

UKRSIBBANK піклується про розвиток, робоче середовище та лояльність своїх працівників, що впливає на позитивне сприйняття ними корпоративної культури банку. З метою поширення нових методів роботи та безперервного навчання банк розробив програму «Краще місце для роботи», концепція якої представлена на рис. 2.3.

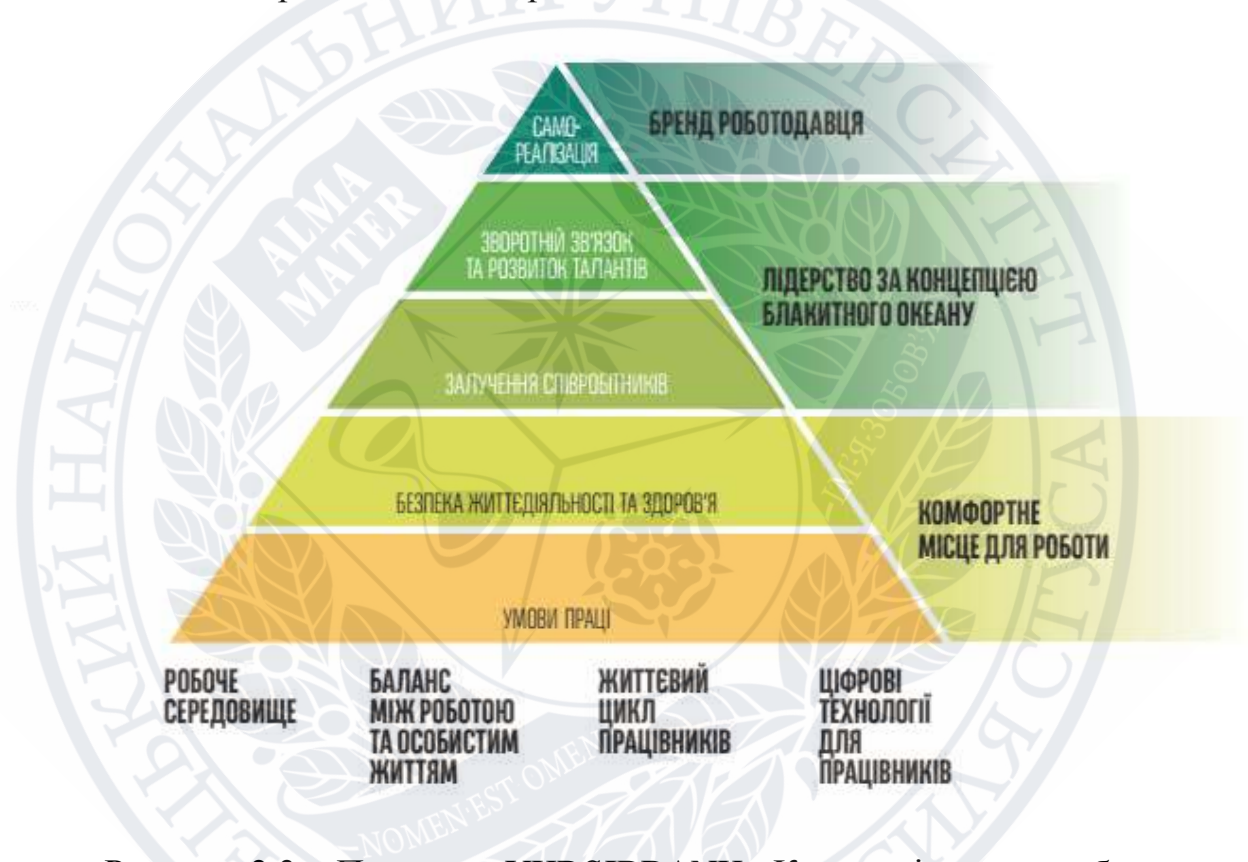


Рисунок 2.3 – Програма UKRSIBBANK «Краще місце для роботи»

Дбаючи про свою команду в нових реаліях – поширення пандемії коронавірусу, UKRSIBBANK, як TOP Employer в Україні та Європі, надав перевагу дистанційній роботі для тих співробітників, які можуть виконувати свої обов'язки вдома. Для ефективного управління і залучення співробітників у перші ж дні карантину було відкрито гарячу лінію, якою керували HR-партнери, з її допомогою надавалася інформація щодо засобів індивідуального захисту, графіку роботи, віддаленого доступу тощо. В

закритому телеграм-каналі для співробітників регулярно публікувалися важливі новини, графіки організованого транспорту (на період, коли громадський транспорт не працював) тощо.

Кроками захисту співробітників банку були:

організація належних санітарно-гігієнічних умов відповідно до рекомендацій міністерства охорони здоров'я в усіх приміщеннях банку,

систематична дезінфекція та наявність санітайзерів у приміщеннях;

надання співробітникам засобів індивідуального захисту — 40 масок на 10 робочих днів на 1 співробітника, температурний контроль на вході, дотримання соціальної дистанції в офісах, а також використання перегородок з плексигласу у відділеннях;

організація віддаленої роботи для тих співробітників, які не потребують обов'язкової присутності в офісі, оперативна розробка та запровадження ІТ-інструментів, що забезпечують безперервність функціонування в умовах віддаленої роботи;

забезпечення транспортом (замовлення маршрутів) у різних містах України для співробітників, які працювали в офісах і відділеннях банку під час локдауну, коли громадський транспорт в Україні не працював;

відкрита велопарковка, обладнані душові кабінки;

скасування робочих відряджень, запровадження культури онлайн-зустрічей;

захист вразливих категорій: людей старше 60 років, вагітних жінок, людей з інвалідністю;

медичне страхування для усіх співробітників, яке банк забезпечує кілька років поспіль.

У 2020 році UKRSIBBANK став одним із перших підписантів оновленого «Пакту заради молоді — 2025» — амбітної ініціативи Центру «Розвиток КСВ», Міністерства молоді та спорту України за підтримки Фонду ООН у галузі народонаселення в Україні та українського бізнесу, спрямованого на створення нових робочих місць для талановитої молоді.

Для UKRSIBBANK підписання «Пакту заради молоді — 2025» — це послідовний крок. Адже банк постійно підтримує проекти для розвитку молоді і від самого початку — з 2016 року є підписантом «Пакт заради молоді» в Україні.

Банк активно створює сприятливі умови для залучення молоді у професійне життя та повністю відкритий для випускників вузів. Ментори банку завжди готові поділитися експертизою та міжнародними практиками, що допомагають досягати успіху у професійному житті. Крім того, підтримуючи молодіжні організації, банк постійно залучає амбітну молодь до пошуків сучасних рішень, даючи можливість розвиватися та водночас отримувати релевантний досвід.

При цьому UKRSIBBANK постійно використовує різні інноваційні підходи у роботі із молоддю, зокрема, інтерактивні семінари та конкурси, які дозволяють активно взаємодіяти із молодим поколінням.

Як зазначалося в першому розділі, одним з елементів корпоративної культури є комунікації. Одним з викликів 2020 року стало формування нової культури цифрової комунікації. З перших днів карантину банк дуже швидко зреагував та запровадив нові формати зустрічей та взаємодії.

Банк активно задіяв цифрові канали: інтернет-зустрічі та конференції, соціальні мережі, включаючи трансляції на YouTube, профільні канали в месенджерах тощо.

Розуміючи, відповідальність за безперервність бізнесу та 5-тисячну команду, частина з якої перейшла на віддалену форму роботи (всі співробітники, які можуть виконувати обов'язки з дому), UKRSIBBANK як Top Employer посилив внутрішню комунікацію та надав можливості нового цифрового формату проведення зустрічей та конференцій. Так, щодня в банку проходило близько 80 Cisco-зустрічей за участю 700 людей та щомісяця майже 170 конференцій з 1500 учасниками.

На завершення зазначимо, що загального документу (Кодексу), який би узагальнював всі елементи корпоративної культури та її принципи на даний

момент не розроблено, що може стати перспективним напрямом на майбутнє.

Таким чином, підводячи підсумки слід зазначити, що корпоративна культура, яка представляє собою систему цінностей організації, втілених в різних сторонах її діяльності, в банку в цілому сформована. Враховуючи те, що Ukrsibbank входить до складу BNP Paribas Group, окремі елементи корпоративної культури мають спільний характер.

2.2 Корпоративна соціальна відповідальність банківської установи як прояв корпоративної культури

Загальновідомо, що корпоративна культура (КК) має тісний взаємозв'язок з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ). Проте у даному контексті в економічній та управлінській літературі немає єдиної точки зору щодо характеру взаємозв'язку між цими поняттями, оскільки вважається, що КК є складником соціальної відповідальності бізнесу, з одного боку, а високий рівень корпоративної культури однією з її цілей, з іншого.

КК, яка не має цінностей соціальної відповідальності, не може досягнути стійкої позитивної соціальної динаміки. Для досягнення такої динаміки потрібно формувати корпоративну культуру соціально відповідальної організації, яка передбачає «набір правил та норм, котрі задекларовані в організації як пріоритетні та спрямовані на забезпечення відповідального ведення бізнесу та впровадження соціальних та екологічних норм як основи будь-якої діяльності» [21,с.108].

Одним з основних принципів діяльності досліджуваної банківської установи є принцип корпоративної соціальної відповідальності – відповідальне ставлення Банку до своїх продуктів або послуг, до споживачів, працівників, партнерів, активна соціальна позиція Банку, що полягає у врахуванні інтересів суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності Банку на споживачів, зацікавлених осіб, працівників,

громадськості та довкілля в усіх аспектах своєї діяльності.

UKRSIBBANK BNP PARIBAS GROUP проголошує, що «Бути банком для світу, що змінюється, означає бути відповідальним за краще майбутнє світу».

Банк доєднався до Маніфесту соціальної відповідальності та збереження навколишнього середовища BNP PARIBAS 2020. В ньому зазначено, що «Корпоративна соціальна відповідальність, етичність бізнесу, підтримка різноманітності, інтеграції, прав людини у всіх країнах, де ми працюємо, з дотриманням місцевого законодавства та поваги до культури — усі це наше ключове завдання. Ми повинні сміливо відповідати актуальним очікуванням нашого суспільства» [13].

КСВ банківської установи реалізується за такими основними чотирма напрямками:

для клімату: популяризація серед наших клієнтів та партнерів відновлюваних джерел енергії, енергетичної ефективності, стійкої мобільності та переваг «циркулярної» економіки.

для молоді: сприяння залученню молоді до проблем суспільства завдяки підтримці проєктів, що мають для них найбільше значення. А також сприяння розвитку діалогу та принципів солідарності між різними поколіннями.

для підприємців: заохочення людей з різноманітними знаннями створювати та розвивати бізнес та підтримувати соціальні та підприємницькі інновації.

для місцевих екосистем (громад): покращення міського, соціального та культурного середовища у регіонах, де ми працюємо.

У 2020 році UKRSIBBANK як частина Групи запровадив галузеві політики BNP Paribas з корпоративної соціальної відповідальності у наступних сферах: оборона та безпека, ядерна енергія, сільське господарство, пальмова олія, деревна маса, виробництво електроенергії з вугілля, гірничо-промисловість, нетрадиційний видобуток нафти та газу, тютюнова

промисловість.

Під час пандемії COVID-19 стало зрозуміло, що банки за будь-яких обставин повинні продовжувати виконувати свою соціальну функцію і обслуговувати клієнтів. Адже банківська система знаходиться в центрі економіки.

На тлі кризи COVID-19 для банку дуже важливо було продовжувати працювати, обслуговувати клієнтів, розвиваючи продукти цифрового банкінгу, забезпечувати безперервність роботи, організувати для співробітників безпечний простір, а також позитивно впливати на суспільство — надавати підтримку тим, хто найбільше її потребує.

Ключовим пріоритетом організації бізнес-діяльності UKRSIBBANK став позитивний вплив на клієнтів, співробітників та медиків.

За результатами 2020 року, практики банку були визнані кращими в Конкурсі кейсів з корпоративної соціальної відповідальності 2020 — «Бізнес, що змінює країну». Це найстаріша премія КСВ в Україні, яку організовує CSR Ukraine, Центр «Розвиток КСВ».

З весни 2020 року UKRSIBBANK надав фінансову допомогу на закупівлю необхідних медичних товарів для майже 80 лікарень з переліку, затвердженого Міністерством охорони здоров'я України для розміщення пацієнтів із коронавірусом COVID-19 у різних містах України.

2.3 Оцінка типу корпоративної культури банківської установи

З метою діагностики типу корпоративної культури в банківській установі, що дозволить сформулювати рекомендації задля її розвитку, з використанням Google-форми з урахуванням підходів, описаних у п. 2.3 кваліфікаційної (магістерської) роботи, проведено анкетування працівників досліджуваної установи (всього охоплено дослідженням 30 респондентів, яким було запропоновано 12 тверджень, що вони мали оцінити за принципом «це мені підходить»). Візуалізація відповідей респондентів на запропоновані

запитання представлена в додатку Д.

В ході опитування з'ясовано, що більшість працівників банківської установи у характеристиці такого елементу корпоративної культури як стиль керівництва схильні вважати, що основне завдання керівництва – задавати загальний контекст руху та взаємодії команди, надавати можливості розвитку працівникам (рис.2.4), що безпосередньо корелюється з проголошеними банком принципами позитивного менеджменту, про які вже було згадано.

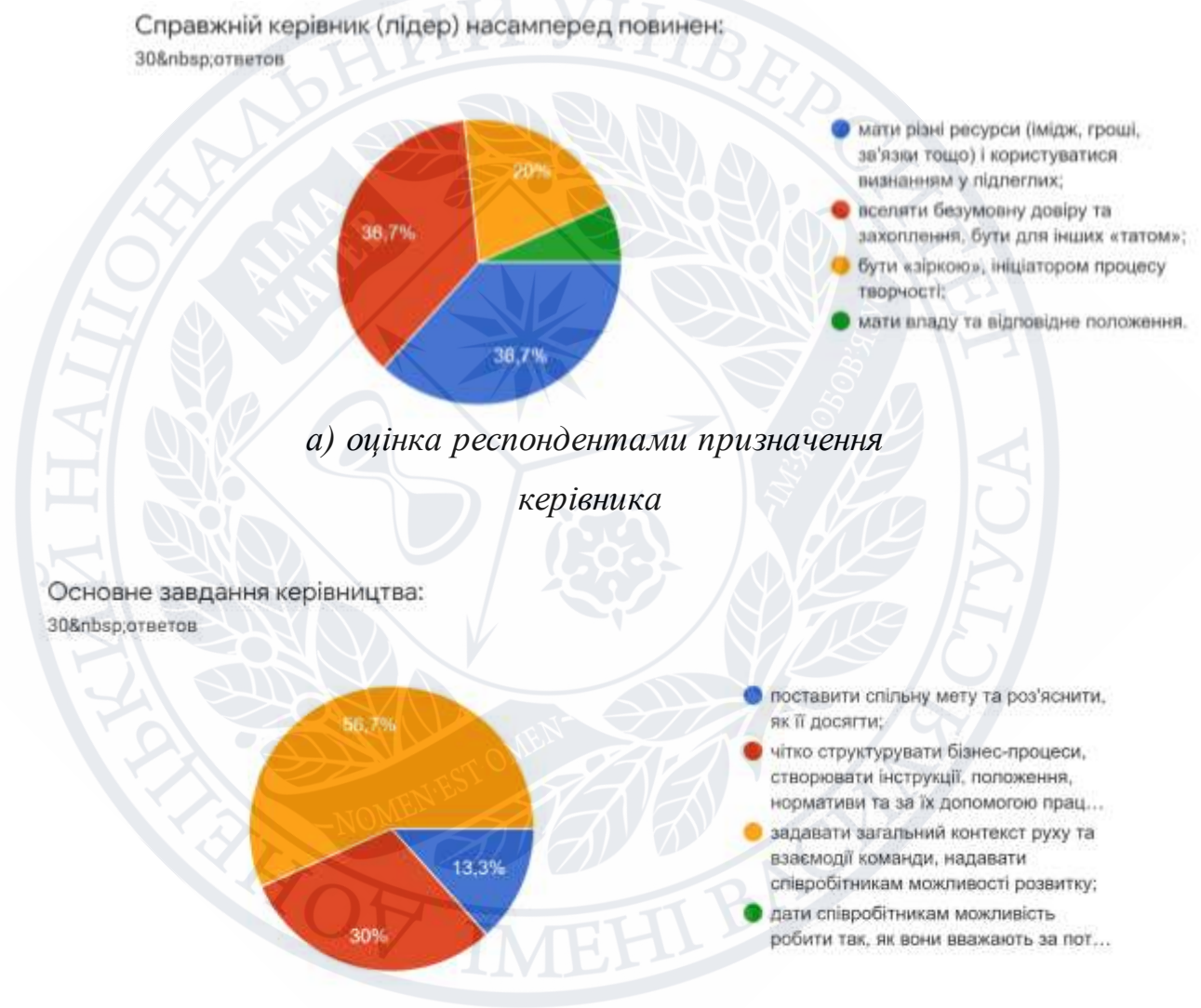


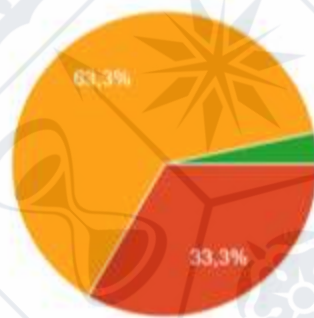
Рисунок 2.4 – Оцінка стилю керівництва як елементу корпоративної культури банку

З представленого рисунку видно, що майже однакова частка респондентів зазначили, що справжній керівник (лідер) повинен мати різні

ресурси та користуватися авторитетом у підлеглих, а також вселяти безумовну довіру. При цьому, основне завдання керівництва вбачається колективом у заданні загального контексту руху та взаємодії команди, наданні можливості розвитку для персоналу. Менше 15% респондентів бачать призначення керівництва у створенні інструкцій та нормативів, що свідчить про наявність вже достатньо врегульованого процесу діяльності досліджуваної банківської установи.

За результатами опитування, вважаємо за необхідне, окремо звернути увагу на такий аспект корпоративної культури як оцінка комунікацій та оргклімату (рис.2.5, рис.2.6).

Спілкування між співробітниками має будуватися на основі:
30&nbap;отвeтoв



- ділових інтересах;
- емоційної взаємодтримки, «сімейного» ставлення один до одного;
- відкритого, всебічного обговорення робочих питань;
- формальних правил, прийнятих в організації,

Рисунок 2.5 – Оцінка респондентами характеру спілкування між співробітниками банківської установи,% до кількості респондентів

Таким чином, бачимо, що індикатором розвиненості корпоративної культури може бути той факт, що в основі спілкування працівників банківської установи не формальні правила, а перш за все, відкрите та всебічне обговорення робочих питань.

Розбіжності та конфлікти між співробітниками – це:
30 ответов

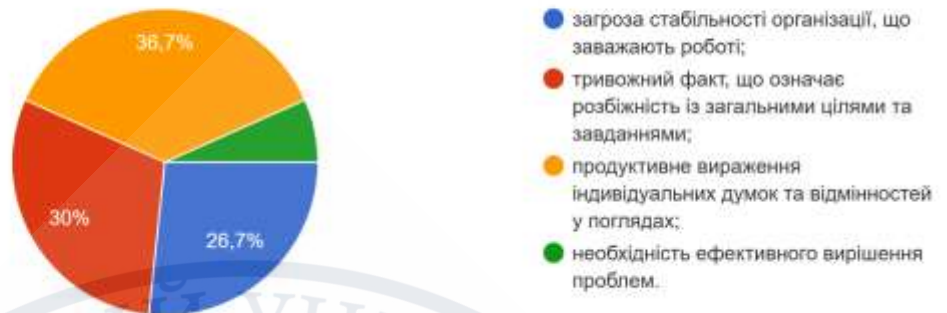


Рисунок 2.6 – Особливості сприйняття респондентами конфліктів в комунікаціях, % до кількості респондентів

Розподіл оцінок респондентів, що наведений на рис.2.6 показує, що розбіжності та конфлікти між співробітниками в межах корпоративної культури банку сприймаються як конструктивні, а саме – як продуктивне вираження індивідуальних думок та відмінностей у поглядах. Про це зазначили 36,7% респондентів.

Представлені діаграми 2.5 та 2.6 дозволяють надати задовільну оцінку даних елементів корпоративного середовища банку.

Одним з позитивних проявів корпоративної культури, що сформована в банку є те, що у працівників є усвідомлення того, що рішення в організації повинні прийматися за круглим столом переговорів, що дає змогу побачити проблему з різних сторін (рис.2.7).

Також окремо слід прокоментувати, що переважна більшість опитаних працівників банківської установи (70%) вважають, що свої дії потрібно скеровувати відповідно до спільних цілей, завдань та виходячи з традицій організації. Така «повага» до традицій, що є елементом корпоративної культури заслуговує схвальної оцінки на етапі її діагностики.

Рішення в організації повинні прийматись на основі:
30 ответов



Рисунок 2.7 – Оцінки респондентів щодо оптимального варіанту прийняття рішень в організації, % до кількості респондентів

Також, в ході діагностики корпоративної культури банку констатовано її орієнтацію та націленість колективу на постійний розвиток та вдосконалення (самовдосконалення). Як видно з рис.2.8 про це заявила майже половина респондентів (46,7%).

Основним принципом організації має бути:
30 ответов



Рисунок 2.8 – Думка респондентів щодо основного принципу організації, % до кількості респондентів

На основі узагальнення та опрацювання результатів тестування (опитування) працівників банківської установи (табл.2.3) з'ясовано, що в UKRSIBBANK має місце партисипативна культура (культура участі,

команди). В таблиці скорочено позначено такі види корпоративної культури:

ООК – органічна культура;

ПрОК – підприємницька культура;

ПОК – партисипативна культура;

БОК – бюрократична культура.

Таблиця 2.3 - Діагностика корпоративної культури UKRSIBBANK (за відповідями респондентів на запитання анкети)

Питання анкети	ООК	ПрОК	БОК	ПО
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D
7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D
Всього	4	3	1	5

Слід зауважити, що партисипативна корпоративна (організаційна) культура передбачає спільність ціннісних настанов, пріоритет командних цілей, взаємодоповнення членів команди, спільне планування та активна участь всіх членів команди в аналізі проблем та перспектив. Вона формується в організаціях (установах), де працюють професіонали, які орієнтовані на власне професійне зростання, опанування нових знань, задоволення потреби в саморозкритті. Зауважимо, що система управління

персоналом, яка сформована в банку і була охарактеризована у п.2.1 роботи, всіляко цьому сприяє.

Вважаємо, що такий тип культури в повній мірі відповідає специфіці банківської установи та може бути основою для розвитку клієнторієнтованої корпоративної культури банку.



РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

3.1 Рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи

Як показало проведене дослідження, результати якого викладено у р.2, основні елементи корпоративної культури сформовані в досліджуваній банківській установі. Це обумовлено тим, що в умовах гострої конкуренції на фінансовому ринку банки постійно перебувають у сфері пильної уваги клієнтів, їх діяльність строго регламентована законодавством, вони регулярно й комплексно перевіряються наглядовими органами.

Разом з тим, корпоративна культура банків вимагає певної систематизації, стандартизації, проведення комплексу заходів, що сприяють якісно новому підходу до впровадження корпоративних стандартів на практиці, що буде створювати передумови для ефективного управління людськими ресурсами.

Діяльність комерційного банку спрямована на задоволення потреб клієнта. Це основний постулат, з якого повинні виникати всі особливості корпоративної культури та управління людськими ресурсами (персоналом). Відношення до клієнта повинно бути основним принципом корпоративної культури банку. Банківський працівник, де б він не перебував, завжди є представником банку, а тому й поза стінами своєї установи повинен сприяти формуванню його позитивного іміджу й залучати клієнтів.

Коли визначені стратегія й мета банку, існує процедура ухвалення рішення, важливим стає персонал і система управління, які б успішно реалізовували стратегічний план банку. Важливим для створення якісного й працездатного колективу є оптимальне співвідношення кількості і якості управлінців та працівників. При цьому вкрай важливим є співвідношення

ділових якостей менеджера й кваліфікованого виконавця.

У силу своєї функціональної специфіки, корпоративна культура виступає як інструмент управління людськими ресурсами компанії. Крім безпосереднього впливу на поведінку й відносини працівників через систему цінностей, норм, символів, культура впливає на персонал за допомогою впливу на інші елементи управління персоналом. Корпоративна культура є внутрішньофірмовим соціально-трудовим середовищем, у якому відбувається взаємодія працівників і здійснюються заходи щодо управління людськими ресурсами. Отже, при формуванні моделі управління людськими ресурсами необхідно враховувати особливості типу корпоративної культури.

Основні риси корпоративної культури ефективного банку - здоровий консерватизм у поведінці в комбінації з максимальним заохоченням про-яву ділової ініціативи з націленістю на кінцевий результат. Особливу увагу потрібно приділяти дотриманню професійної банківської етики. Треба прагнути до максимальної визначеності й прозорості у відносинах з клієнтами, що дозволяє їм мати докладну інформацію про основні принципи діяльності банку.

Працівники повинні бути мотивовані на кінцевий результат і розуміти, як він формується. Кожний працівник на будь-якому рівні повинен бути підготовлений професійно, знати технологію, розуміти, до яких наслідків можуть привести його дії. Працівники повинні бути мотивовані не тільки заробітною платою. Є мотивація матеріальна, є й нематеріальна. Це є важливою, а може бути, і найважливішою частиною всієї внутрішньої корпоративної культури банку. Кожний працівник не просто механічно виконує покладені на нього обов'язки, а діє, націлюючись на кінцевий результат, який виражається для нього особисто не тільки в одержанні певної додаткової матеріальної винагороди, але й у співучасті в процесі росту банку, у чому задіяні всі без винятку члени колективу.

Важливу увагу варто приділити питанням банківської етики й корпоративному стандарту зовнішнього вигляду банківського службовця.

Сьогодні, коли банки залучені в процес найжорстокішої конкуренції, коли всі вони пропонують майже однаковий набір послуг, різниця в 0,5% або в 1% депозитної ставки навряд чи може бути визначальною при ухваленні рішення про вибір банку. Боротьба за клієнта ведеться куди більш витонченими способами - на рівні свідомості й підсвідомості, із застосуванням сучасних технік впливу.

Йдеться про вплив на клієнта шляхом використання таких комунікативних засобів, як уміння слухати, уміння поставити правильне запитання, уміння розташувати до себе й установити контакт, уміння професійно вийти з конфліктної ситуації. Для працівника, що безпосередньо працює з клієнтом, це - ключові компетенції (обов'язковість знання банківських продуктів і процедур не обговорюється).

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

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

створення атмосфери взаємної довіри й поваги між усіма учасниками корпоративних відносин;

строге дотримання загальноприйнятих стандартів ділової етики в щоденній діяльності, у тому числі поважне відношення до своїх конкурентів, недопущення незаконних форм боротьби, використання тільки корект-них

методів, відповідних до корпоративної етики;

забезпечення рівного відношення до всіх акціонерів;

своєчасне й достовірне розкриття інформації про діяльність банку перед учасниками корпоративних відносин;

створення всебічної й дієвої системи контролю над укладанням найбільш суттєвих угод банку;

постійне вдосконалення стандартів корпоративної поведінки.

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

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

Діяльність будь-якого банку насамперед спрямована на задоволення потреб клієнтів, а тому правила корпоративної культури повинні врегульовувати не лише внутрішній стан організації, а й її зовнішні прояви, особливо щодо взаємовідносин з клієнтською аудиторією. На жаль, у сучасній практиці далеко не всі банки дотримуються принципу клієнтоорієнтованості.

Шанобливе ставлення до клієнта повинно бути основним принципом корпоративної культури банку. Більшість спеціалістів банківської сфери вважають, наприклад, що прямі комунікації зі споживачами банківських послуг забезпечують можливість донесення до цільової аудиторії суті

надаваної послуги максимально дохідливо і переконливо, а також нестандартно, формуючи певний образ банку, що відрізняє його від інших. А тому залишаючись представниками банку, навіть поза стінами своєї установи, банківські працівники повинні сприяти формуванню її позитивного іміджу і залученню клієнтів.

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

- створення атмосфери взаємної довіри й поваги між усіма учасниками корпоративних відносин;

- суворе дотримання загальноприйнятих стандартів ділової етики при здійсненні щоденної діяльності, у тому числі поважне ставлення до своїх конкурентів, недопущення незаконних форм боротьби, використання тільки коректних методів, що відповідають корпоративній етиці;

- забезпечення рівного відношення до всіх акціонерів;

- своєчасне й достовірне розкриття інформації про діяльність банку перед учасниками корпоративних відносин;

- створення всебічної й діючої системи контролю за здійсненням найбільш істотних угод банку;

- постійне вдосконалювання стандартів корпоративної поведінки.

основними характеристиками корпоративної культури банку, орієнтованої на клієнта є:

- визначення клієнта як однієї з цінностей банку, закріплення цього в Корпоративному кодексі;

- вивчення проблем і потреб клієнта, його бізнесу;

- ретельний відбір банківського персоналу з компетенцією орієнтації на клієнта;

- надання клієнтові реальної користі (а не просто послуги), яка вигідно відрізняє банк від конкурентів;

- впровадження систему комунікації з клієнтом, регулярне спілкування з ним;

включення клієнта в процес формування цінностей банку й його залучення до розробки нових рішень;

розбудова системи залучення нових клієнтів за умови підтримки відносин зі старими клієнтами.

Можна виділити основні критерії орієнтованої на клієнта корпоративної культури:

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

Схема формування моделі клієнтоорієнтованої моделі корпоративної культури наведена на рис. 3.1. З рисунку видно, що розробка такої моделі є об'єктивною вимогою сучасності та диктується гострою конкуренцією банківських установ в сфері залучення та збереження клієнтів. Вагомим аргументом на користь її формування є те, що в результаті її виваженої розробки та якісного впровадження через забезпечення задоволеності клієнтів послугами, що надає фінансова установа, стає можливим досягнення як корпоративних, так і індивідуальних цілей.

Слід зауважити, що формування клієнторієнтованої корпоративної культури банківської установи нерозривно пов'язано із розробкою відповідної моделі управління людськими ресурсами, трансформацією впливу керівника на працівників та удосконаленням технології роботи з клієнтами. Проте, перше ніж будувати модель клієнтоорієнтованої корпоративної культури, необхідно оцінити:

1. Економічний аспект - досягнення економічних та фінансових результатів досягнутих банком, хід реалізації запущених проектів.

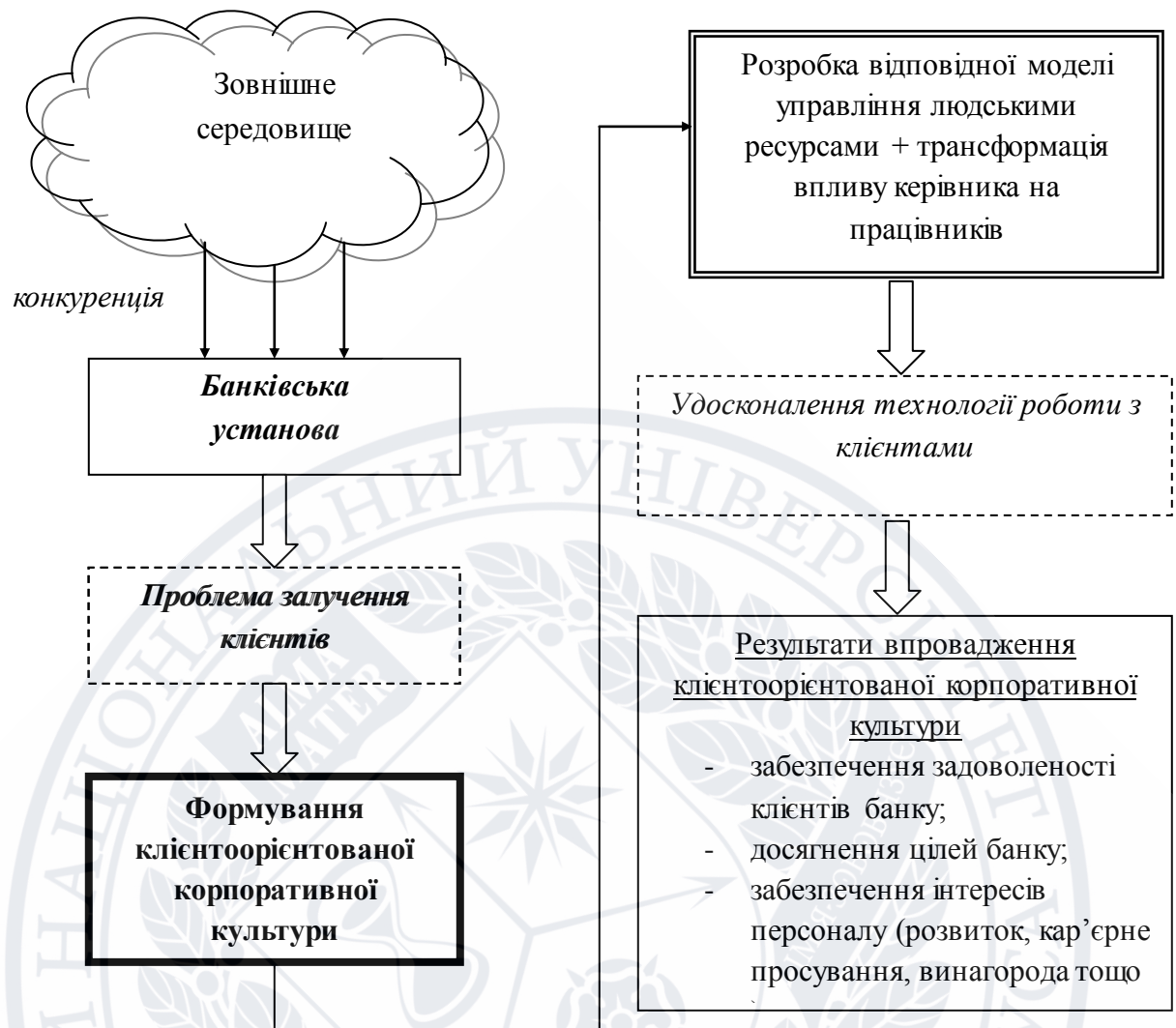


Рисунок 3.1 - Клієнтоорієнтована корпоративна культура як чинник розвитку банківської установи

2. Соціальний аспект - здатність працівників підтримувати ділову атмосферу, відсутність міжособистісних конфліктів, конфліктів з клієнтами, суспільством, державою.

3. Індивідуальний аспект - розвиток працівників банку, розширення зони відповідальності й досягнення результатів з боку підлеглих, відсутність факту перекладання провини на інших.

При формуванні ефективної, орієнтованої на клієнта корпоративної культури необхідно трансформування звичної функції керівника стосовно підлеглого з позиції начальника на позицію начальника-наставника (в англійській мові це поняття представлене більш точно: коуч, coach -

наставник, інструктор, тренер) при переході до системи, орієнтованої на клієнта. Начальник підтримує підлеглого, направляє його в роботі, пов'язаної з клієнтом. Для деяких керівників така зміна поки що ускладнена, оскільки не повністю відповідає їх світогляду, цінностям та нормам. На рис. 3.2 графічно показана схема такої трансформації.

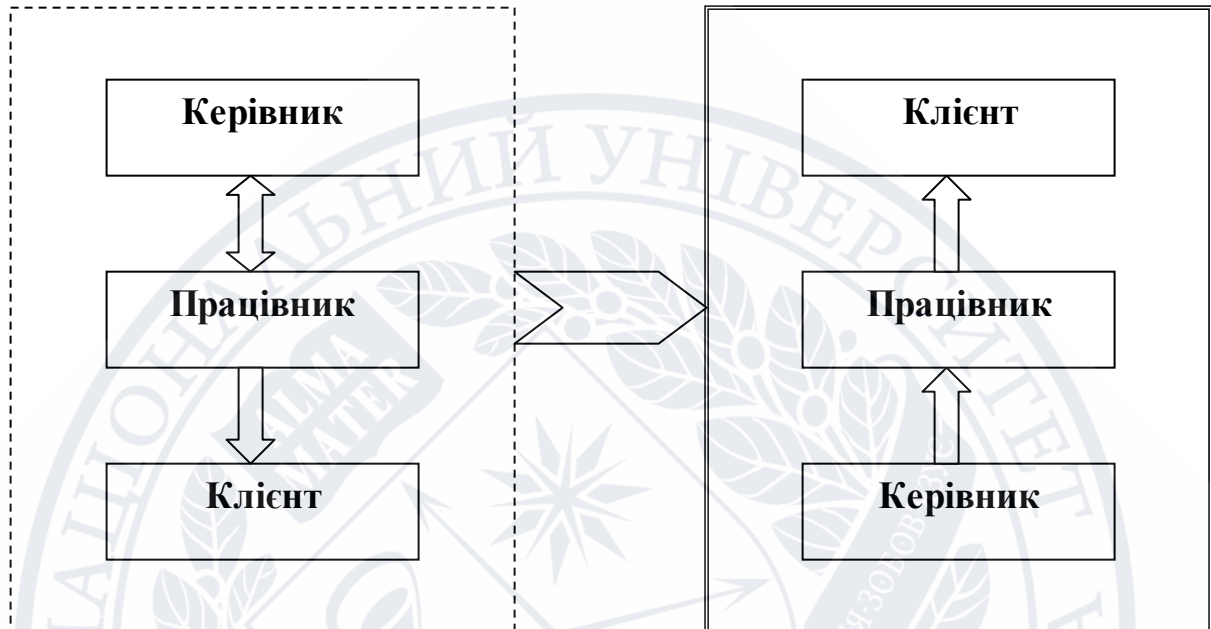


Рисунок 3.2 – Трансформація впливу керівника на підлеглого при впровадженні в банку клієнторієнтованої корпоративної культури

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

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

повинні дотримуватися встановлених у Банку правил та процедур щодо запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів;

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

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

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

Таблиця 3.1 – Порівняння ролі керівника у двох концепціях управління

Традиційна роль керівника	Роль керівника, орієнтованого на клієнта
Організація - це поєднання цільових співтовариств. Керівник передає підлеглим свої уявлення про стан речей	Організація - це мисляче співтовариство. Керівник - лідер, він передає підлеглим своє бачення й цінності
Управляє персоналом	Мотивує персонал своєю поведінкою
Прагне до статичної стабільності	Формує мобільні творчі колективи й робочі групи, діяльність яких спрямована не тільки на задоволення потреб клієнтів, але й на їхнє передбачення. Клієнт - головний арбітр. Начальник виступає в ролі наставника (коуча)
Строго фокусує діяльність на досягнення короткострокових і середньострокових цілей тільки свого підрозділу	Головний акцент - на довгострокових цілях і перспективному баченні розвитку бізнесу
Делегує, керує, контролює. Існує певний ступінь недовіри до персоналу.	Наставляє, сприяє професійному зростанню підлеглих. Довіряє їм.
Концентрація на внутрішніх функціях	Концентрація на потребах клієнта
Намагається уникати помилок	Розглядає помилки як «індикатор», «заборонний знак» на шляху до вдосконалення. Шукає нові шляхи, можливості
Зовнішні стимули (зарплата, кар'єра тощо) відіграють першорядну роль	Високий рівень внутрішньої мотивації
Управляє по чітко встановлених правилах	Гнучкий. Міняє правила управління відповідно до змін, що відбуваються

Безумовно, щоб прийняти більш прогресивну концепцію керівництва,

орієнтованого на клієнта, менеджери в першу чергу повинні змінитися самі. А потім вести до змін своїх підлеглих. Сам керівник повинен бути рольовою моделлю для інших менеджерів і підлеглих. Він повинен чітко вибирати того працівника, якого можна ставити в якості наставника для молодих, щоб нові працівники сприймали відповідні цінності компанії. Навички й поведінкові шаблони повинні підтверджуватися щоденними практичними прикладами. А якщо ні, то зусилля, витрачені на ретельний добір персоналу, його навчання будуть витрачені даремно.

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

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

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

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

3.2 Методичні рекомендації з розробки Корпоративного кодексу банку

Філософія банку – орієнтир на клієнта, має передбачати насамперед наявність лояльних і компетентних співробітників, якісну систему управління, ефективні зовнішні і внутрішні комунікації. Саме Кодекс корпоративної етики є втіленням філософії банку, його стратегії і тактики поведінки у бізнес-середовищі.

Отже, як показує практика, банківські установи, де вище керівництво приділяє значну увагу розвитку корпоративної культури, особливо реалізуючи її на засадах такого важливого організаційно-регламентаційного документа, як Кодекс корпоративної етики, мають найвищі рейтинги репутаційної стабільності. Проведене дослідження дозволило встановити, що в АТ Укрсиббанк прийнято Принципи (кодекс) корпоративного управління акціонерного товариства «УКРСИББАНК», проте узагальненого документу, який би комплексно описував принципи корпоративної культури та взаємодії на даний момент не має. Отже, доречною є формування відповідного корпоративного кодексу.

Корпоративний кодекс виступає втіленням філософії компанії, її стратегії й тактики. У ньому закріплюються добровільні зобов'язання перед працівниками й зовнішнім світом, які компанія приймає на себе понад тих, що запропоновані законодавством. Кодекс декларує високий рівень ділової культури, припускає дотримання високих ідейних принципів і норм, сприяє чіткому позиціонуванню компанії стосовно своїх клієнтів і працівників.

Ціль розробки й прийняття Корпоративного кодексу - не нав'язувати працівникам готові правила, а стимулювати їх до розробки власних стандартів взаємодії. Кодекс повинен визначити правила поведінки й створити мотиви для поліпшення корпоративного управління. У компанії, що працює на ринку протягом декількох років, Кодекс створюється для того, щоб документально оформити корпоративну культуру, що сформувалася,

привнести в неї елементи ідеальної моделі організації. Корпоративний кодекс є основою розвитку корпоративної культури. Він не тільки відображає систему цінностей компанії, але й допомагає транслювати цю систему зовнішніх цінностей.

Кодекс визначає базові характеристики корпоративної культури, на основі яких вона будується або реформується (залежно від того, на якій стадії організаційного розвитку виникло запитання про розробку Кодексу).

Корпоративний кодекс, з одного боку, регламентує дії працівників у різних ситуаціях, з іншого боку - гарантує дотримання правил усіма сторонами й задає прозорі, зрозумілі для всіх критерії оцінки діяльності й поведінки. Працівники повинні усвідомлювати, що Кодекс - це стандарт, який необхідно дотримувати неухильно. Сам по собі стандарт - досить твердий норматив, але якщо в компанії припустимо кілька варіантів поведінки в тієї або іншій ситуації, то це повинне обговорюватися й прописуватися окремо. Узагальнено значення Корпоративного кодексу для різних суб'єктів можна представити наступним чином (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Значення Корпоративного кодексу банку для окремих суб'єктів

Суб'єкт	Значення
Працівники	Пояснює, що і як треба робити, щоб одержати схвалення керівництва та досягти реалізації особистих цілей
Топ-менеджери	Визначає бажані та припустимі способи досягнення визначених цілей, принципи управління людськими ресурсами адекватні місії та стратегії банку, регламентує етику взаємовідносин топ-менеджерів та власників
Клієнти	Пояснює, що банк робить для задоволення його потреб та інтересів, що цінує
Партнери	Уточнює його місце в системі створення цінностей банком, визначає наскільки чесно та справедливо банк ставиться до партнерів, чи зацікавлений він у довготривалому співробітництві
Акціонери	Розкриває напрями діяльності банку щодо зростання його добробуту та забезпечення ефективності активів, вкладених в нього
Суспільство	Повідомляє про ту суспільну користь, яку приносить банк, про ту соціальну відповідальність, яку він на себе приймає

Розробка та впровадження Корпоративного кодексу в банку дозволить вирішити наступні завдання:

- визначити пріоритети бізнесу та стандарти роботи;
- закріпити корпоративну культуру, зафіксувати єдині корпоративні стандарти та загальні принципи діяльності;
- узгодити дії, права, обов'язки та очікування кожної зі сторін;
- пояснити моделі поведінки в різних ситуаціях;
- доповнити імідж банку (підвищити його привабливість для цільової аудиторії, потенціальних працівників, інвесторів тощо), виділити його з загальної кількості фінансово-кредитних установ;
- забезпечити згуртованість працівників банку в ході роботи на Корпоративним кодексом, обговоренням його положень;
- виявити ініціативних, креативних, творчих працівників при залученні персоналу до розробки даного документу;
- полегшити (скоротити) етап адаптації нових працівників банку.

Створення й впровадження Корпоративного кодексу - це велика колективна праця, що може тривати цілий рік. Робота триває з моменту ухвалення рішення про необхідність розробки Кодексу до моменту його видання, і навіть більш - вона містить у собі тренінгове й PR супроводження проекту. Розробку та впровадження Корпоративного кодексу банку вважаємо за доцільне проводити за алгоритмом, наведеним на рис.3.3.

Розглянемо зміст наведених в алгоритмі (рис.3.3) етапів.

Традиційно розробка будь-якого проекту, документу починається зі створення робочої групи (*перший етап*). Враховуючи, що Корпоративний кодекс є документом, в якому відображаються питання зі всіх сфер діяльності банку, склад робочої групи повинен бути різноплановим.

Ступінь «формалізації» групи може бути різною, залежно від типу корпоративної культури. Можна видати наказ про затвердження робочої групи, визначити права, обов'язки, строки й форми роботи або створити неформальний «мозковий центр».



Рисунок 3.3 – Рекомендований алгоритм розробки та впровадження Корпоративного кодексу банку

В будь-якому разі до складу робочої групи з розробки Корпоративного кодексу повинні входити: топ-менеджери на чолі з керівником, оскільки саме їхні уявлення про бізнес повинні лежати в його основі;

HR – департамент, який визначає технології роботи з персоналом, розуміється на його потребах та очікуваннях; він повинен ознайомити працівників з положеннями Кодексу;

керівників підрозділів і найбільш значущі лінійні керівники, що можуть розкрити специфіку принципів діяльності різних підрозділів банку;

служба маркетингу, реклами – для проведення PR-акцій внутрішнього та зовнішнього характеру;

планово-економічний, фінансовий підрозділи – планують та фінансують процес розробки та впровадження кодексу.

Для координації та плановірності процесу розробки Корпоративного кодексу на *другому етапі* складається план-графік з призначенням конкретних завдань і контрольних дат.

На *третьому етапі* для того, щоб повідомити колектив банку про початок розробки Корпоративного кодексу, щоб сформувати у членів робочої групи єдине розуміння та бачення завдань і самого процесу розробки кодексу, необхідно провести ознайомчу презентацію. Під час її проведення визначаються з тим, що таке корпоративна культура та розкривають основні її елементи.

Безпосередня робота над проектом Корпоративного кодексу передбачає визначення його структури та формулювання основних положень (*четвертий етап*). Структура цього документа може бути зовсім різною, але його головна мета полягає в об'єднанні всіх ресурсів банку заради досягнення поставлених цілей. Можна рекомендувати таку типову структуру Корпоративного кодексу банку:

1. Загальні положення (поняття корпоративної культури, її функції);
2. Місія банку;
3. Стратегія банку, перспективи й бачення;

4. Цінності банку;

5. Базові принципи (в сфері управління банком, в сфері відносин з акціонерами, в сфері відносин з клієнтами, сфері відносин з суспільством і державою).

6. Стандарти й регламенти діяльності.

7. Комерційна таємниця.

8. Символіка та фірмовий стиль банку.

9. Правила спілкування, зовнішній вигляд.

10. Соціальна відповідальність.

Після того, як визначено список напрямків, тем, окремих моментів, які потрібно висвітлити в Корпоративному кодексі, починається конкретна робота над кожним з пунктів.

На *п'ятому* етапі, для того, щоб працівники відчули свою причетність, треба винести на загальне обговорення проект корпоративного кодексу, можна навіть влаштовувати конкурс з призами для тих працівників, що особливо відзначилися у формулюванні положень кодексу. Для збирання пропозицій працівників можна використовувати навіть Інтернет-ресурси (підрозділ на корпоративному сайті або окрему електронну скриньку). Всі отримані пропозиції повинні бути розглянуті, проаналізовані робочою групою.

Корпоративний кодекс, який є офіційним документом, повинен бути затверджений на найвищому рівні. Коли документ підготовлений і погоджений, робоча група представляє його на затвердження Голові Правління банку (*етап шість*).

Дуже важливе значення має зовнішній вигляд Корпоративного кодексу банку (*сьомий етап*). Кодекс обов'язково повинен бути красиво виданий типографським способом, тому що це корпоративний стандарт, який створюється на багато років (згодом він буде коректуватися, а основні його ідеї та принципи залишаться незмінними) і безпосередньо формує імідж банку.

Завершення роботи над Кодексом можна приурочити до одного з корпоративних свят (до Дня компанії, до професійного свята, до корпоративного новорічного свята тощо). Це буде гарний і зручний випадок для проведення внутрішньої PR-акції (*восьмий етап*). Під час презентації прийнятого Корпоративного кодексу дуже важливо підкреслити, що це результат колективної праці, представити учасників робочої групи, виділити найбільш активних.

Кодекс повинен мати статус документа, обов'язкового до виконання, його статті не повинні підлягати обговоренню. Тому, на заключному *дев'ятому етапі* необхідно забезпечити контроль за виконанням положень документу, щоб його розробка не виявилася марною. Це обов'язково повинно контролюватися керівниками всіх рівнів. Успішність у великому ступені визначається тим, наскільки серйозно ставиться до прописаних норм і стандартів сам менеджмент, наскільки керівники вимогливі до себе відносно виконання статей Кодексу.

Невиконання працівником вимог, зафіксованих у статтях Корпоративного кодексу, може викликати використання заходів як дисциплінарного, так і економічного характеру.

На завершення зазначимо, що Корпоративний кодекс, що розроблений з врахуванням всіх наведених рекомендацій, та який відповідає наведеним характеристикам буде мати велике значення не лише для закріплення корпоративної культури, зростання іміджу банку, але й для підвищення ефективності управління людськими ресурсами банківської установи.

ВИСНОВКИ

В ході проведення дослідження в межах підготовки кваліфікаційної (магістерської) роботи отримано ряд висновків та спрямовано пропозиції щодо розвитку корпоративної культури банківської установи.

Узагальнення наукових підходів щодо трактування сутності поняття «корпоративна культура» дозволяє констатувати виокремлення трьох основних підходів до визначення досліджуваного поняття: корпоративна культура як синонім організаційної культури; корпоративна культура як самостійний феномен; корпоративна культура як частина організаційної культури.

У кваліфікаційній роботі корпоративну культуру розглядаємо як соціально-духовне поле компанії, що формується під дією матеріальних та нематеріальних, явних та латентних, усвідомлюваних та неусвідомлюваних процесів та явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу, які дозволяють організації рухатися до успіху.

Корпоративна культура складається з низки елементів, що охоплюють місію і цілі, цінності, культуру праці, поведінку і комунікації, символи, легенди тощо. Сукупність та особливості зазначених елементів будуть визначатися досвідом функціонування установи на ринку фінансових послуг, стилем керівництва та особливостями (характеристиками) колективу банківської установи.

Дослідження особливостей корпоративної культури в магістерській роботі проведено на прикладі UKRSIBBANK, що працює на ринку України з 1990 року. Базовий елемент корпоративної культури банку – його місія - це зробити фінансове життя клієнтів успішним, безпечним та простим. В ході дослідження було проаналізовано динаміку показників фінансового стану АТ «Укрсиббанк» у 2018-2020 рр. та виявлено тенденцію погіршення аналізованих показників, що обумовлено загальним спадом економічної та

ділової активності в Україні і світі через пандемію COVID-2019. В той же час, зазначені тенденції не завадили банку потрапити у 2020 р. до TOP-3 найбільш стійких банків України (за версією популярного в Україні інтернет-видання Forinsurer.com), стати TOP-3 кращих роботодавців фінансового сектору України (за підсумками незалежного дослідження привабливості роботодавців Randstad Employer Brand Research) та здобути статус TOP Employer 2020 в Україні та Європі у складі BNP Paribas.

Персонал банку проголошено однією з його основних цінностей. Відмітною особливістю роботи банку з персоналом є запровадження принципів позитивного менеджменту, що ґрунтуються на таких засадах як довіра, конструктивність, сприяння розвитку співробітників, створення культури обміну знаннями. Таким чином, через ці принципи забезпечується спільність прийнятої кадрової політики зі сформованою корпоративною культурою.

З метою діагностики типу корпоративної культури в банківській установі, що дозволить сформулювати рекомендації задля її розвитку, з використанням Google-форми проведено анкетування працівників досліджуваної установи (всього охоплено дослідженням 308 респондентів, яким було запропоновано 12 тверджень, що вони мали оцінити за принципом «це мені підходить»). В ході опитування з'ясовано, що в UKRSIBBANK має місце партисипативна культура (культура участі, команди), яка передбачає спільність ціннісних настанов, пріоритет командних цілей, взаємодоповнення членів команди, спільне планування та активна участь всіх членів команди в аналізі проблем та перспектив.

Особливості корпоративної культури визначаються специфікою діяльності організації. В сучасних умовах розвитку економіки має місце гостра конкуренція банківських установ в сфері залучення та збереження клієнтів, тому вважаємо за доцільне формування в банківських установах клієнтоорієнтованої корпоративної культури, основними характеристиками якої є: визначення клієнта як однієї з цінностей банку, закріплення цього в

Корпоративному кодексі; вивчення проблем і потреб клієнта, його бізнесу; ретельний відбір банківського персоналу з компетенцією орієнтації на клієнта; надання клієнтові реальної користі (а не просто послуги), яка вигідно відрізняє банк від конкурентів; впровадження систему комунікації з клієнтом, регулярне спілкування з ним; включення клієнта в процес формування цінностей банку й його залучення до розробки нових рішень; розбудова системи залучення нових клієнтів за умови підтримки відносин зі старими клієнтами.

Відповідно до клієнторієнтованої корпоративної культури в банківських установах доцільно формувати відповідні моделі управління людськими ресурсами. Встановлено, що пріоритетними напрямками управління персоналом в зазначеній моделі повинні бути: підбір персоналу; розвиток персоналу; мотивація персоналу та об'єктивна оцінка його діяльності.

Обґрунтовано необхідність документального закріплення положень корпоративної культури в банківських установах. Запропоновано методичні рекомендації з розробки Корпоративного кодексу банку, які містять алгоритм створення та впровадження Корпоративного кодексу та його типову структуру для банківської сфери. Складений з врахуванням наведених рекомендацій Корпоративний кодекс банку стане одним з дієвих інструментів управління людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК». Консолідована фінансова звітність і звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року
https://my.ukrsibbank.com/common/upload/ukrsibbank/financial-reports/2020/Ukrsibbank_20fsu_Consolidated_with%20signatures.pdf
2. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Наукові праці НУ «Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 11–15.
3. Данько Н. І., Хмельова О. А. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. Проблеми економіки. № 1, 2017. С.189-194.
4. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2011. № 1. С. 37–44.
5. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації . Формування ринкової економіки : зб. наук.праць. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. К. : КНЕУ, 2010.Т. 3. С. 94-100.
6. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління. Харків, 2003. 687 с.
7. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. К. : Видво «Фарбований лист», 2010. 56 с.
8. Ізюмцева Н. В., Калмикова О. М. Напрямки покращення сучасної моделі корпоративної культури в банку. БІЗНЕСІНФОРМ, № 12, 2012. С.275-279.
9. Козлов В.В. Корпоративная культура: учебно-метод. Пособие. М.: Альфа- Пресс, 2009. 304 с.
10. Корпоративна культура / Євтухова Т.І., Легенько Ю.В.,Родіонов

О.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. К. : ДП «Укртехінформ», 2013. 185 с.

11. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 5 (21). С. 204–209.

12. Ліфінцев Д. С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації . Стратегія економічного розвитку України. 2009. № 24-25. 190 с.

13. Маніфест соціальної відповідальності та збереження навколишнього середовища BNP PARIBAS 2020
https://my.ukrsibbank.com/common/upload/ukrsibbank/corporate_social_responsibility/csr_manifest.pdf

14. Овчаренко М. І. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства. Економічні перспективи України та світу : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (20–21 вересня 2013 р., м. Чернігів). Чернігівський державний технологічний університет, 2013. С. 83–86.

15. Овчаренко М. І. Формування корпоративної культури вітчизняних підприємств: соціально-економічний аспект. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія; за ред. С.М. Ілляшенка. — Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. — С.130–140.

16. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №2. С.130-141.

17. Офіційний сайт UKRSIBBANK BNP Paribas Group
<https://my.ukrsibbank.com/>

18. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин . Вчені записки, Вип. 40. К., 2015. С.139 – 145.

19. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. Вісник Прикарпатського ун-ту, серія Економіка, 2014. Вип. 10. С. 76 – 79.

20. Принципи (кодекс) корпоративного управління акціонерного товариства «УКРСИББАНК».
21. Прушківський В. Г., Литовка В. А. Корпоративна культура соціально відповідальних металургійних підприємств. Економічний простір. № 164, 2020. С.106-111.
22. Роббинс С., Коултер М. Менеджмент. Москва, 2007. 1056 с.
23. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. — 2015. — № 2 (10). — С.54 – 63.
24. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 28. С. 68 – 75.
25. Семикіна М.В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г.Волчкова //Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientificarticles. - "East West" Association For Advanced Studies and Higher EducationGmbH, Vienna, Austria, 2015. С.98-103.
26. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 5. Ч. 3. 2014. С. 255 – 261.
27. Слабко Я.Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. міжвузівський збірник наукових праць. 2010. № 44. С. 256-262.
28. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб. :Питер, 2001. 416 с.
29. Створення здорової корпоративної культури + кейси західних компаній. <https://hurma.work/blog/05-2021-stvorenniya-zdorovoyi->

korporativnoyi-kultury-kejsy-zahidnyh-kompanij-2/ (дата доступу 15.10.2021).

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

31. Тест на определение типа корпоративной культуры в организации <https://hr-portal.ru/tool/test-na-opredelenie-tipa-korporativnoy-kultury-v-organizacii>

32. Українська Л.О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу. Ефективна економіка. 2012. №12. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1483>.

33. Химич І. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств. Галицький економічний вісник. 2011. №3(32). С.113-122.

34. Черных Е.А. Корпоративная и организационная культура: синонимы или разные понятия? <http://www.coфculture.ru/content/korporativnaya-i-organizatsionnaya-kulturasinonimy-ili-raznye-ponyatiya>.

35. Швидка Л.І. Значення і роль корпоративної культури в функціонуванні сучасної організації: теоретичний аспект. http://www.rusnauka.com/23_SND_2008/Psihologia/27149.doc.htm.

36. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 2. С. 132–138.

37. Щетініна Л. В. Особливості розвитку корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи / Л. В. Щетініна, К.О. Павлова, С.Г. Рудакова // Проблеми економіки — 2015. — №3. — С. 175–180.

38. Щоткіна О. Корпоративна культура як невід'ємна складова сучасного управління .Управління розвитком. 2011. № 9. 97 с.

39. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational

Culture: Based on the Competing Values Framework. New Jersey: Printice Hall, 2011, 288 p.

40. Deal T., Kennedy A. Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life. New York: Perseus Books Publ., 2000. 232 p.

41. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. 437 c.



ДОДАТКИ

