

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГАЙДА Софія Володимирівна

Формування та розвиток корпоративної культури організації

спеціальність «Менеджмент»

освітньо-професійна (наукова) програма

кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка групи МЕН-41

Гайда Софія Володимирівна

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Демків І.О.

підпис

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	17
2.1. Діагностика стану корпоративної культури в досліджуваній організації...	17
2.2 Оцінка факторів впливу на формування корпоративної культури організації.....	23
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	29
ВИСНОВКИ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасності, що характеризуються військовою агресією та спричиненою нею трансформацією ціннісних орієнтирів суспільства, перед керівництвом організацій постає нагальна необхідність урахування факторів, що впливають на процеси формування та імплементації корпоративної культури. Критично важливим є здійснення адаптації методологічного інструментарію та підходів до розвитку корпоративної культури відповідно до еволюціонуючої системи цінностей та пріоритетів персоналу. Це зумовлено тим, що саме людський капітал виступає ключовим детермінантом ефективності функціонування організації, особливо в умовах турбулентного зовнішнього середовища та високої невизначеності.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамікою змін, зростаючою конкуренцією та постійною боротьбою за таланти, успіх організації перестає бути виключно результатом її фінансових показників або технологічних інновацій. Все більшого значення набувають нематеріальні активи, серед яких особливе місце посідає корпоративна культура. Цей складний та багатогранний феномен є латентною, але надзвичайно потужною силою, що пронизує всі аспекти діяльності організації, формуючи поведінку її співробітників, визначаючи стиль їхньої взаємодії та, зрештою впливаючи на здатність організації, досягати своїх стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури знайшла значне відображення у наукових доробках як вітчизняних, так і провідних зарубіжних дослідників, серед яких варто виокремити Т.Е. Діла, Б. Карлофа, М. Кевіна Томпсона, О.С. Виханського, А.І. Наумова, К.С. Камерона, Р.І. Куїнна, Г. Хофштеде, В.А. Спивака, А.Є. Воронкову, О.А. Грішнову, І.В. Мажуру, О.Є. Кузьміна, В.І. Павлова, Н.І. Чухрай, Т.В. Ландіну, Г.Л. Хаєта та інших. У публікаціях цих авторів висвітлено сутність корпоративної культури, розглянуто різноманітні підходи до її оцінювання, проаналізовано фактори впливу та досліджено окремі

її структурні елементи. Незважаючи на вагомий внесок зазначених науковців та значну кількість емпіричних даних, накопичених у теорії та практиці господарювання, залишається актуальною потреба у поглибленому дослідженні механізму формування корпоративної культури. Зокрема, недостатньо розробленими є комплексні моделі розвитку корпоративної культури, які б враховували всю багатогранність внутрішніх та зовнішніх детермінант. Крім того, існує необхідність у розробці та апробації методик оцінювання економічної ефективності корпоративної культури, що дозволить кількісно виміряти її вплив на фінансово-економічні показники діяльності організації. Таким чином, подальші наукові пошуки мають бути сфокусовані на цих недостатньо вивчених аспектах для забезпечення цілісного розуміння процесів управління корпоративною культурою.

Метою наукової роботи є аналіз процесів формування і розвитку корпоративної культури на прикладі АТ «УКРСИББАНК», пошук можливостей щодо вдосконалення корпоративної культури в контексті сучасних викликів та загроз.

Для досягнення цієї мети вирішені такі завдання:

- розглянуто теоретичні аспекти формування корпоративної культури організації;
- здійснено діагностику стану корпоративної культури АТ «УКРСИББАНК»;
- здійснено оцінку факторів впливу на формування корпоративної культури АТ «УКРСИББАНК»;
- розроблено рекомендації щодо розвитку клієнтоорієнтованої корпоративної культури АТ «УКРСИББАНК».

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури в організації.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування корпоративної культури в організації.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались

загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: системний, історичний, класифікації та типологізації, соціологічні методи збору даних такі як, глибинні інтерв'ю, вторинна обробка даних, експертне опитування, а також графічні методи для відображення об'єкту та предмету дослідження.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали наукових інститутів та центрів, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, фахова література, дані обліку та звітності АТ «УКРСИББАНК».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах посилення конкурентного середовища та зростаючої мінливості ринку праці корпоративна культура виступає ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування організації. Вона репрезентує не лише систему спільних цінностей, норм, поведінкових установок і традицій, що поділяються персоналом, але й виконує роль стратегічного інструмента управління, здатного впливати на результативність діяльності, привабливість роботодавця для висококваліфікованих фахівців і формування позитивного іміджу організації в зовнішньому середовищі.

Корпоративна культура по суті виступає своєрідним «соціальним кодом» організації, що являє собою комплекс сформованих цінностей, переконань, норм поведінки, традицій, символів і ритуалів, які поділяються членами трудового колективу та транслиуються новим співробітникам як неформалізовані регулятиви поведінки. Вона формується упродовж тривалого періоду в процесі еволюційного розвитку організації, відображаючи вплив її засновників, управлінської еліти та чинників зовнішнього середовища. Корпоративна культура суттєво впливає на когнітивні та поведінкові установки персоналу, визначаючи специфіку їхнього сприйняття дійсності, мислення, процесів ухвалення рішень і взаємодії у професійному середовищі. Як зазначається у науковій літературі, «корпоративна культура формується незалежно від цілеспрямованих управлінських зусиль, оскільки вона є відображенням сукупної діяльності працівників, структури робочого простору та організаційних процесів. Її складовими виступають численні, на перший погляд, латентні елементи – характер ділового та неформального спілкування, моделі взаємодії з колегами та клієнтами, а також суб'єктивне сприйняття компанії її учасниками» [3].

«Корпоративна культура – це невидима частина кожного підприємства, не залежно від того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх

цілях, чи ні. Якщо наявність культури є усвідомленим, тоді, зазвичай, нею або її окремими складовими можна ефективно керуватися в процесів діяльності» [1]. Зокрема, «О. Ф. Андросова систематизувала світові підходи до визначення корпоративної культури та виокремила такі групи: 1) визначення-характеристики діяльності організації та її членів; 2) визначення, які зводяться до переліку елементів корпоративної культури; 3) визначення, які трактують корпоративну культуру як цілісну категорію» [1]. Ведерніков М. вважає, що корпоративна культура «є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства» [2]. Мохненко А., Мельникова К. трактують поняття як «систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників підприємства, стилю керівництва, показників задоволеності персоналу умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку» [20].

Узагальнюючи наявні трактування поняття корпоративної культури, доцільним є формулювання власного визначення цього феномену. Отже, у даному контексті, «корпоративна культура розглядається як інструмент організаційної діяльності, що забезпечує формування та підтримання досягнень організації, а також визначає характер сприйняття цих досягнень співробітниками. Вона реалізується через домінуючі в колективі ідеї, цінності, переконання та смислові орієнтири, які виступають основою колективної ідентичності та поведінкових практик» [3].

Відповідно до дефініцій, запропонованих фахівцями у галузі філології, культура постає як багаторівнева семіотична система. Її ключовою функцією є збереження та трансляція інформації, а домінантною ознакою — накопичення. «Культура іманентно притаманна будь-якому соціальному колективу, що об'єднаний спільним синхронним існуванням та певними формами соціальної

організації. Вона виконує роль фундаментального механізму комунікації між індивідами, опосередковуючи їхню взаємодію та взаєморозуміння» [14].

Наведені визначення корпоративної культури відображають її основні характеристики, що властиві загальним ознакам культури як соціального феномена: корпоративна культура виконує функцію збереження колективної пам'яті та є середовищем для накопичення знань, цінностей і норм, що регулюють взаємодію всередині організації.

Отже, «корпоративна культура функціонує як своєрідний інституційний носій, що акумулює та підтримує ефективні методи та стратегії. Це забезпечує регуляцію моделей поведінки членів організації, сприяючи їхньому узгодженню задля досягнення спільної мети» [29]. Таким чином, культура виступає механізмом, що спрямовує індивідуальні зусилля у напрямку реалізації колективних завдань, забезпечуючи синергетичний ефект у діяльності організації.

Найбільш ефективним підходом до розуміння корпоративної культури є інтеграція поведінкових та соціокультурних аспектів, що дозволяє трактувати її як комплекс формальних та неформальних правил, норм і традицій. Ці елементи формуються на основі індивідуальних та колективних інтересів і активізуються через процеси ухвалення рішень у межах організації.

Основоположною детермінантою корпоративної культури є інтеграція соціокультурних та інституційних принципів, що емпірично корелює з підвищенням ефективності виконання операційних завдань. Структура цієї культури охоплює низку ключових аспектів, зокрема: культивування турботи як ціннісної орієнтації, дотримання нормативної дисципліни, делегування повноважень для забезпечення автономності в процесах прийняття рішень, а також фасилітація неформальної колективної взаємодії поза межами основного робочого часу.

«Для досягнення високого рівня розвитку корпоративної культури організації першочергового значення набувають аспекти, пов'язані зі зміцненням трудової згуртованості, сприянням сприятливої атмосфери

співробітництва, розширенням рівня автономії персоналу при прийнятті рішень, а також консолідацією нормативних зразків трудової поведінки, що проявляються у старанності та дисциплінованості. Крім того, ключовим елементом є підвищення значущості людського чинника у загальній системі цінностей організації» [6].

Здійснюючи аналіз моделі корпоративної культури суб'єкта господарювання, доцільно вважати, що в її фундаменті мають імплементуватися гуманістичні ціннісні орієнтири. «Домінантними компонентами цих орієнтирів є атрибути уважності та емпатії, глибока повага до індивідуальності клієнта, категоричне несприйняття та протидія будь-яким формам дискримінації, а також культивування толерантності та стриманості. Критично важливими елементами є також імплікація принципів взаємодопомоги та кооперації, що сприяють синергетичній взаємодії, поряд із забезпеченням адекватного рівня самоповаги індивідів у межах організаційної структури. Ключові траєкторії еволюції корпоративної культури корелюють із перманентним розширенням спектру соціально-економічних інтересів організації, інтеграцією нових видів операційної діяльності та переорієнтацією на сегменти споживчого ринку, що динамічно змінюються» [15]. Ці макротенденції знаходять своє вираження в інтенсивності розвитку клієнтоцентричних патернів поведінки персоналу та, відповідно, в удосконаленні стандартів надання послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб споживачів.

У той же час спостерігаються інші тенденції становлення корпоративної культури, які асоціюються низькою мотивацією співучасті, низькою зацікавленістю рядових працівників у результатах власної праці, відсутністю чітких перспектив та кар'єрного зростання, а також низькою привабливістю певних видів праці. Цю проблему можна вирішити шляхом комплексного формування гуманістично орієнтованої корпоративної культури [8].

Розуміння різних типів корпоративних культур допомагає організаціям усвідомити власні культурні особливості та визначити бажаний напрямок розвитку. Існують різні підходи до класифікації корпоративних культур, кожен з

яких виділяє певні ключові характеристики. Розглядаючи впливові концептуальні моделі корпоративної культури, варто звернутися до типології, розробленої К. Камероном та Р. Квінном в рамках їхньої «Рамкової моделі конкуруючих цінностей». Ця модель виділяє чотири архетипи організаційної культури:

- «кланова культура. Характеризується як колегіальне середовище, що нагадує розширену родину. Переважають цінності співробітництва, лояльності, згуртованості та взаємної підтримки між учасниками. Основний акцент робиться на розвитку персоналу та підтримці сприятливого мікроклімату» [3];

- адхократична культура. Цей тип культури сфокусований на динамізмі, підприємстві та інноваціях. Організації з адхократичною культурою адаптивні, готові до ризику та спрямовані на створення нових продуктів чи послуг. Структура є гнучкою та тимчасовою, формується навколо проєктів та завдань;

- «ринкова культура. Детермінована прагненням до досягнення поставлених цілей та результатів у жорсткому конкурентному середовищі» [3]. Ключовими орієнтирами є прибутковість, збільшення частки ринку та зовнішня ефективність. Взаємодія часто будується на принципах суперництва;

- «ієрархічна культура. Базується на формалізації, стандартизації та контролі. Організаційна структура є чітко визначеною з вираженою вертикаллю влади та суворою регламентацією процесів» [3]. Основні цінності – стабільність, ефективність та передбачуваність функціонування.

Важливо розуміти, що в реальності корпоративні культури рідко бувають «чистими» типами. Найчастіше спостерігається комбінація різних культурних характеристик з домінуванням одного або кількох з них. Вибір оптимального типу корпоративної культури залежить від стратегічних цілей організації, її галузі, розміру та етапу розвитку.

Ключові складові, що формують корпоративну культуру (рис. 1.1): «базові цінності, норми поведінки, переконання та припущення, традиції та цінності, символи та дрес-код, мова та комунікація, фізичне середовище. Всі ці елементи

тісно взаємодіють між собою, створюючи унікальну та неповторну корпоративну культуру кожної організації» [2]. Розуміння цих елементів є ключовим для діагностики, аналізу та цілеспрямованого формування бажаної корпоративної культури.



Рис. 1.1. Складові корпоративної культури

Примітка. Складено автором на основі проведених досліджень

Корпоративна культура — це багатовимірне явище, що має суттєве значення для забезпечення ефективної діяльності та стійкого розвитку організації. Зокрема, її інтеграційна функція відіграє роль своєрідного «соціального цементу», який згуртовує співробітників навколо спільних цінностей, переконань і стратегічних орієнтирів. Така єдність сприяє формуванню сильного почуття належності до колективу, посиленню командного духу та зменшенню внутрішніх суперечностей, що неминуче виникають у робочому середовищі.

Крім того, адаптаційна спроможність корпоративної культури визначає, наскільки швидко та результативно організація може реагувати на перманентні зміни у своєму зовнішньому контексті. Культура, що плекає гнучкість та

відкритість до новацій, суттєво прискорює процес освоєння прогресивних технологічних рішень, чутливо реагує на еволюцію ринкової кон'юнктури, оперативно адаптується до змін у запитах споживачів та дзеркалює активність конкурентного середовища.

Ще однією суттєвою гранню корпоративної культури є її мотиваційний потенціал, який безпосередньо впливає на рівень внутрішнього прагнення та всебічної залученості персоналу. «Коли в основі лежать цінності, що культивують проактивність, підтримують невпинне зростання майстерності, гідно відзначають здобутки та гарантують прозору й справедливую систему заохочень, це створює потужний імпульс. Такий імпульс живить задоволення від виконуваної праці і, як закономірний наслідок, каталізує зростання результативності» [8]`. Атмосфера, що дихає підтримкою та взаємоповагою, де існують широкі можливості для розкриття особистісного та професійного потенціалу, стає тим магнітним полем, що притягує обдарованих фахівців та сприяє їх довготривалій синергії з компанією.

Регулююча функція корпоративної культури проявляється у встановленні неформальних, але значущих правил поведінки, що визначають усталені моделі взаємодії всередині колективу. Такі негласні норми структурують міжособистісну комунікацію та формують загальноприйняті механізми виконання професійних завдань у щоденній роботі.

Ідентифікаційна функція корпоративної культури виконує роль потужного диференціатора, формуючи унікальний "код" організації, що дозволяє їй виразно виділятися на тлі конкурентного середовища. «Сильний та сприятливий корпоративний клімат підвищує привабливість компанії не лише для потенційних членів команди, але й для клієнтської аудиторії, стратегічних союзників та потенційних інвесторів. Співробітники, які глибоко резонують з фундаментальними цінностями компанії, відчувають щиру гордість за свою приналежність та органічно трансформуються на її дієвих прихильників та представників у зовнішньому світі» [31].

Крім того, корпоративна культура виконує ключову функцію управління, виступаючи потужним важелем для досягнення стратегічних орієнтирів. «Розподілені цінності та чітко артикульовані нормативи суттєво спрощують процес прийняття управлінських рішень на різних рівнях ієрархії, оптимізують координацію дій підрозділів та сприяють ефективному делегуванню повноважень. Продумано сформована та послідовно імплементована культура забезпечує уніфіковане сприйняття стратегічних пріоритетів та операційних завдань, що значно впорядковує управлінські процеси та підвищує їхню загальну результативність» [21].

Нарешті, функція формування іміджу виступає вагомим чинником, що безпосередньо впливає на зовнішнє сприйняття та репутаційний капітал компанії. «Організації, які плекають позитивну внутрішню атмосферу, що знаходить своє відображення у дбайливому ставленні до своїх співробітників, клієнтів та широкої громадськості, цілком заслужено здобувають вищий рівень довіри та поваги у соціуму. Солідний та сприятливий імідж є відчутною конкурентною перевагою, яка сприяє залученню нових клієнтів, налагодженню міцних стратегічних альянсів та посиленню загальної інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання» [10].

Створення та впровадження бажаної корпоративної культури є стратегічно важливим, але водночас складним та довготривалим процесом, що вимагає системного підходу та активної участі керівництва на всіх етапах (рис. 1.2.).

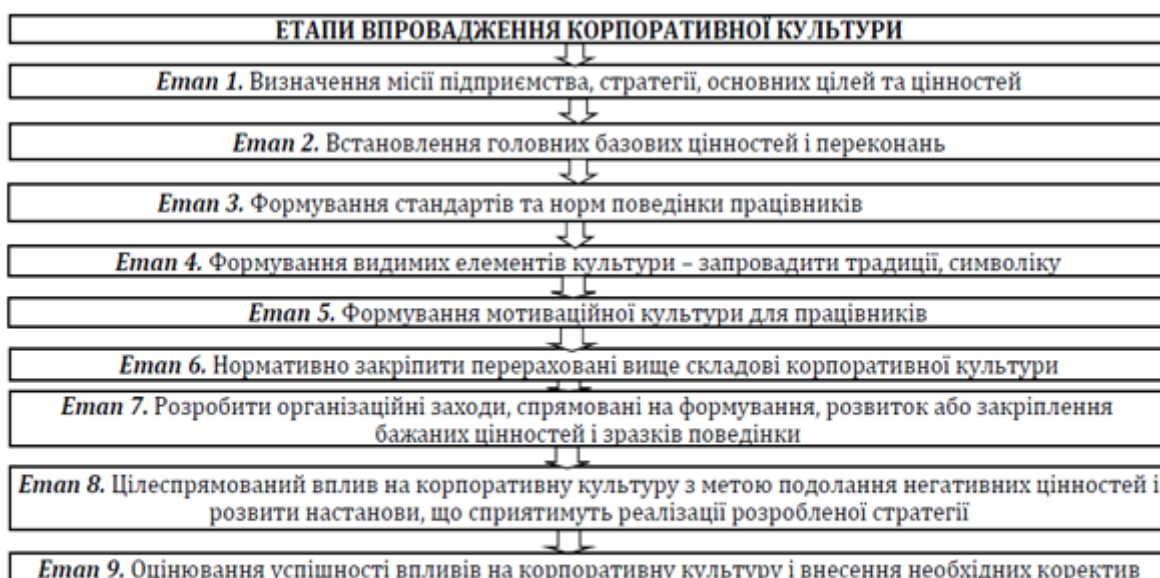


Рис. 1.2. Етапи впровадження корпоративної культури в організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень

Процес формування та підтримки корпоративної культури є безперервним і потребує постійної уваги та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Інвестиції у формування та культивування стійкої та сприятливої корпоративної культури є стратегічно виваженим рішенням, що обіцяє організації вагомі й довготривалі дивіденди. Ці переваги безпосередньо детермінують її здатність до досягнення високих показників діяльності та збереження лідируючих позицій на ринку. «Однією з фундаментальних переваг є оптимізація операційної ефективності та підвищення продуктивності. В умовах, де співробітники інтегровані спільними цінностями, керуються чіткими поведінковими патернами та демонструють високий рівень психологічної залученості, формується синергетичне робоче середовище, що каталізує ефективне виконання функціональних обов'язків. Мотивований персонал, сфокусований на реалізації колективних цілей, демонструє суттєво вищу продуктивність та забезпечує покращену якість кінцевого результату» [11]. Крім того, потужна корпоративна культура інтенсифікує внутрішньоорганізаційні комунікації та колаборацію. Атмосфера відкритого діалогу на всіх рівнях управління, взаємної довіри та поваги сприяє безперешкодному обміну знаннями та ідеями, підтримує ефективну командну взаємодію та забезпечує оперативне й

конструктивне врегулювання робочих колізій. Ще однією значущою перевагою є зниження коефіцієнта плинності кадрів та оптимізація процесів рекрутингу високопотенційних фахівців. Сприятливий організаційний клімат, можливості для професійного зростання та самореалізації, відчуття приналежності до спільної місії та адекватне визнання індивідуальних та колективних досягнень суттєво зменшують схильність працівників до зміни місця праці. Більш того, позитивний імідж організації як привабливого роботодавця слугує потужним магнітом для залучення нових, висококваліфікованих талантів, які прагнуть долучитися до команди з розвиненою та здоровою корпоративною культурою.

Створення та підтримання концепції бажаної корпоративної культури є процесом, що апріорі асоціюється зі значними витратами та часовими інвестиціями. Це вимагає суттєвих капіталовкладень, а також цілеспрямованих зусиль та управлінської уваги на всіх рівнях організаційної ієрархії. Результати цих інвестицій часто мають відстрочений характер, що вимагає від суб'єктів управління стратегічного терпіння та неухильної послідовності в реалізації намічених заходів. Водночас, «спроби надмірної формалізації всіх аспектів корпоративної культури несуть у собі ризик генерації дисфункціональної бюрократизації. Перетворення неформальних норм та цінностей на набір жорстких формальних правил та процедур може призвести до надмірної бюрократизації, зниження гнучкості та придушення ініціативи співробітників» [11]. Такий сценарій потенційно нівелює значну частину синергетичних ефектів, притаманних сильній корпоративній культурі, та може призвести до парадоксального результату, коли інструмент розвитку стає перепорою на шляху до інновацій та адаптивності.

Успішне управління корпоративною культурою вимагає глибокого усвідомлення як її потенційних переваг, так і прихованих ризиків. Ключовим завданням для керівництва є віднайти стратегічний баланс між збереженням фундаментальних, часом неформалізованих, але цінних культурних надбань та динамічною адаптацією до перманентних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. «Це передбачає майстерність у використанні парадоксів

організаційного життя – вмінням використовувати стабільність традицій як опору для гнучкості у відповідь на виклики часу, уникаючи при цьому як інерційності, так і дезорієнтуючої мінливості. Ефективне лідерство в цьому контексті полягає у створенні середовища, де цінуються перевірені часом принципи, але не придушується прагнення до новацій та розвитку» [3].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Діагностика стану корпоративної культури в досліджуваній організації

В якості об'єкта дослідження в межах даної роботи було обрано Акціонерне товариство «УКРСИББАНК» (UKRSIBBANK), фінансова установа, що здійснює діяльність на вітчизняному ринку з 1990 року. Банк позиціонує себе як надавача високоякісних фінансових послуг, орієнтуючись на кращі європейські стандарти та традиції. «Структура власності банку представлена значною часткою, а саме 60% однієї з найбільших світових фінансових Груп BNP Paribas та вагомим внеском Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) у розмірі 40%. Стратегічна візія «УКРСИББАНК» полягає у функціонуванні як ефективного банку в умовах глобальних трансформацій, прагненні до високих операційних показників та одночасній готовності діяти заради кращого майбутнього» [22]. Банк декларує ціль залишатися лідером на ринку, забезпечуючи відповідальне ставлення до всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), включаючи співробітників, клієнтів, акціонерів, громаду та навколишнє середовище. Будучи інтегральною частиною Групи BNP Paribas, Банк імплементує її глобальні стратегічні орієнтири, що повністю корелюють з принципами корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) Групи. «BNP Paribas позиціонується як банк, що функціонує заради світу, який змінюється, активно підтримуючи своїх клієнтів у прагненні до сталого розвитку та прискорюючи перехід до сталої економіки. Це є маркером прогресивного підходу «УКРСИББАНК» до інтеграції Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) у бізнес-модель. На сьогодні відділення банку працюють у більше ніж 80 містах України, а кількість співробітників становить понад 5000» [22].

Відкриття фінансових установ з іноземним капіталом на території України ініціювало дифузії західних управлінських парадигм у національну банківську систему. Пропонуючи клієнтам дедалі ширший та інноваційний спектр

продуктів і послуг, ці інституції все частіше демонструють свою прихильність принципам соціальної відповідальності бізнесу, активно формуючи власну корпоративну культуру. На сучасному етапі «корпоративна культура виступає не лише як каталізатор формування сприятливого зовнішнього іміджу суб'єкта господарювання, але й як потужний інструмент стратегічних комунікацій – як внутрішніх, так і зовнішніх» [2]. Самі лиш лаконічні слогани банків здатні виразно демонструвати їхнє позиціонування у соціумі та декларувати певний рівень відповідальності перед зацікавленими сторонами. Визначення місії банку є фундаментальним етапом у процесі кристалізації корпоративної культури. Цей етап має вирішальне значення як для внутрішньої узгодженості серед співробітників, так і для зовнішнього сприйняття клієнтами та контрагентами, дозволяючи чітко ідентифікувати соціальну роль та ціннісну пропозицію фінансової організації на ринку.

Організаційна структура АТ «УКРСИББАНК», яка є доволі розгалуженою та багаторівневою наведена в додатку А. «Банк має затверджений логотип в зелено-білій кольоровій гаммі з чорними літерами (додаток А). Згадані кольори знаходять своє відображення і в елементах дрес-коду персоналу банківської установи» [22].

Фундаментальним елементом корпоративної культури банку виступає його місія, що сформульована таким чином: «Зробити фінансове життя клієнтів успішним, безпечним та простим» [22]. Місія безпосередньо віддзеркалює екзистенційне призначення організації, окреслюючи її поточну ідентичність та стратегічні прагнення. Вона визначає позиціонування установи та слугує ключовим орієнтиром для її подальшого розвитку.

Одним із свідчень відкритості Банку до клієнтів є його активна діяльність у цифровому просторі, зокрема присутність на ключових соціальних платформах, таких як Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube та Twitter. Ефективність цієї комунікаційної стратегії підтверджується популярністю офіційної сторінки Банку у Facebook (<https://www.facebook.com/ukrsibbank/>), яка станом на травень 2025 року налічує приблизно 286 тисяч підписників, що

демонструє високий рівень аудиторної залученості. АТ «УКРСИББАНК» декларує дотримання еталонних практик корпоративного врядування. Ці практики фундаментуються на неухильному наслідуванні організацією встановлених, загальновизнаних, прозорих та зрозумілих принципів ведення діяльності на фінансовому ринку. «Вони включають глибоку повагу до прав та законних інтересів усіх зацікавлених сторін – акціонерів, інвесторів, клієнтів, співробітників, контрагентів Банку та інших суб'єктів. Такий підхід покликаний забезпечити операційну ефективність, фінансову стабільність та прибутковість Банку» [22].

В межах проведеного дослідження було здійснено аналіз динаміки ключових показників фінансового стану АТ «УКРСИББАНК». Результати цього аналізу відображено у форматі комбінованого звіту щодо фінансового стану Банку за період 2023-2024 років, який представлено на рис. 2.1.

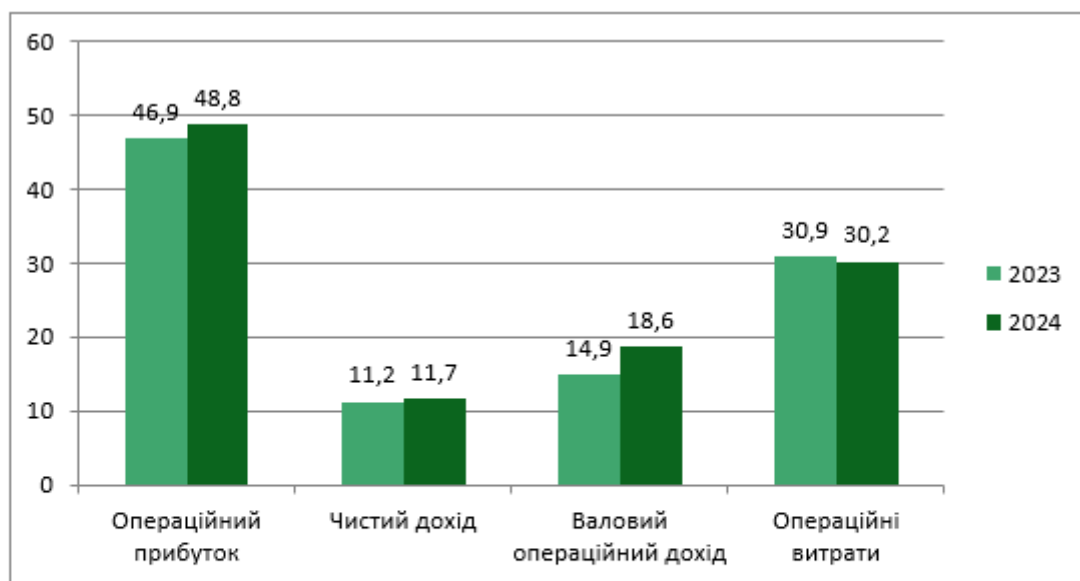


Рис.2.1 Порівняння основних фінансових результатів діяльності АТ «УКРСИББАНК» за 2023-2024 роки, (млрд.. євро).

Примітка. Побудовано авторами на основі [22]

В той же час, АТ «УКРСИББАНК» є лідером рейтингу стійкості банків України вже впродовж трьох років поспіль. Комплексна оцінка включає рівень стресостійкості, динаміку депозитного портфеля, лояльність вкладників, платіжну

репутацію, якість і ліквідність активів, а також потенціал зовнішньої підтримки.

В процесі дослідження встановлено, що у досліджуваній банківській установі, що має 35-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» [22].

Особливості корпоративної культури визначаються сферою діяльності організації, її ключовими принципами та методами досягнення цілей. Загалом визнано, що порівняно з іншими галузями економіки, корпоративна культура у банківському секторі характеризується високою структурованістю та строгими стандартами. Це виражається у чітко регламентованих правилах поведінки співробітників, формалізованому стилі комунікації та специфічних вимогах до дрес-коду.

Місія банку, будучи його фундаментальним концептом, визначає сукупність його корпоративних цінностей. Ці ціннісні орієнтири, у свою чергу, розкривають першопричини створення організації, окреслюють її бажаний майбутній стан та визначають той вплив, який вона прагне здійснювати на зовнішнє середовище.

В умовах висококонкурентного ринку банківських послуг в Україні, АТ «УКРСИББАНК» стратегічно фокусується на трансформації корпоративної культури як на критично важливому чиннику, що визначає його конкурентоспроможність та модель сталого розвитку. «Команда АТ «УКРСИББАНК» має амбіцію посісти місце серед найбільш надійних суб'єктів галузі, для чого послідовно інтегрує ключові цінності та етичні принципи у саму суть своєї повсякденної діяльності. Нині вже недостатньо лише формального дотримання законодавчих норм. Банк прагне демонструвати, що діяльність Групи BNP Paribas генерує позитивний вплив на всіх стейкхолдерів,

підкреслюючи таким чином, що АТ «УКРСИББАНК» «є не тільки фінансово успішною організацією, але й відповідальним учасником ринку» [13]. Інтегрована модель Групи BNP Paribas дозволяє пропонувати клієнтам першокласний сервіс, який відповідає їхнім потребам та очікуванням. Підтримка цієї моделі полягає не лише у диверсифікації ризиків, але й у всеохопному клієнтоцентричному підході, де кожен співробітник залучений до процесу надання послуг. Ця інтегрована структура Групи відкриває доступ до деталізованої інформації про клієнтів та дозволяє ефективно використовувати сукупність ресурсів та пропозицій Групи для пошуку та надання оптимальних рішень.

АТ «УКРСИББАНК» позиціонується як фінансова установа, що активно інвестує у розвиток та навчання власного персоналу. Така стратегічна спрямованість цілковито узгоджується з візією Банку, яка проголошує: «Ми створюємо простір, де працівники УКРСИББАНК усвідомлюють корпоративні цінності, приймають виклики, розвивають себе, інших і організацію» [22]. Для досягнення цієї візійної мети у Банку запроваджено три основні типи навчання: корпоративне, дистанційне та зовнішнє.

АТ «УКРСИББАНК» стратегічно приділяє значну увагу аспектам розвитку персоналу, формуванню сприятливого робочого середовища та підвищенню рівня лояльності співробітників. Така турбота позитивно корелює зі сприйняттям працівниками корпоративної культури Банку. «З метою впровадження сучасних методів роботи та забезпечення безперервного навчання персоналу Банком розроблено спеціалізовану програму, названу «Краще місце для роботи», концептуальні засади якої візуалізовано на рис. 2.3» [22].



Рис. 2.3. Програма АТ «УКРСИББАНК» «Краще місце для роботи»

Примітка. Побудовано авторами на основі [22].

«Для забезпечення позитивного впливу від діяльності своїх працівників, група BNP Paribas підтримує найвищі стандарти поведінки та етики у сфері прав людини, праці, захисту навколишнього середовища та протидії корупції. Група визнає та зобов'язується виконувати низку принципів та норм, що лежать в основі ведення бізнесу:

- «10 принципів Глобального договору Організації Об'єднаних Націй та Цілі сталого розвитку» [5];
- «керівні принципи UNGPs ООН з бізнесу та прав людини» [12];
- «міжнародно визнані принципи ОЕСР для міжнародних підприємств;
- міжнародно визнані стандарти в галузі прав людини, що визначені в Міжнародному біллі про права людини;
- 8 основних трудових стандартів, встановлених Міжнародною організацією праці» [22].

АТ «УКРСИББАНК» застосовує багатоаспектний підхід до трансформації своєї корпоративної культури, що поєднує послідовну еволюцію з цілеспрямованими ініціативами. Банк перебуває у стані безперервного вдосконалення існуючих культурних елементів, органічно адаптовуючи їх до

динаміки зовнішнього середовища та профілю нових викликів. Цей процес передбачає поступову модуляцію цінностей, норм та практик, а також їхнє глибоке вкорінення у щоденній діяльності організації. Паралельно банк «реалізує сфокусовані проекти, спрямовані на вирішення конкретних проблем або досягнення вимірюваних результатів у сфері корпоративної культури. Спектр цих ініціатив може охоплювати впровадження оновлених систем оцінювання та стимулювання персоналу, розробку та впровадження кодексів етичної поведінки, проведення спеціалізованих навчальних програм або організацію корпоративних заходів, що зміцнюють командний дух та приналежність до цінностей» [22].

2.2 Оцінка факторів впливу на формування корпоративної культури організації

В останні п'ять років корпоративна культура банківського сектору України зазнала суттєвих трансформацій під впливом глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. Ці події змусили банки переосмислити свої цінності та адаптувати внутрішні процеси.

АТ «УКРСИББАНК» має тривалу історію функціонування на фінансовому ринку України, а його «корпоративна культура формувалася під впливом як внутрішніх процесів, так і зовнішніх факторів, зокрема інтеграції в глобальну корпоративну структуру BNP Paribas» [22]. Саме приналежність до міжнародної групи суттєво вплинула на характер корпоративної культури банку, зумовивши орієнтацію на європейські цінності, принципи сталого розвитку, етичне лідерство, прозорість і соціальну відповідальність. У той же час банк зберігає гнучкість щодо локального контексту, враховуючи особливості українського менталітету, очікування працівників і специфіку національного бізнес-середовища.

Корпоративна культура банку формується через систему внутрішніх комунікацій, стиль управління, механізми навчання та розвитку персоналу, а також через участь у соціальних ініціативах. «Лідерство в банку базується на

принципах відкритості, довіри, делегування повноважень і командної взаємодії, що сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату» [22]. Комунікативна політика АТ «УКРСИББАНК» включає регулярне інформування працівників, залучення до стратегічних обговорень, системи зворотного зв'язку, що забезпечує ефективну трансляцію корпоративних цінностей. «Сучасна HR-стратегія банку зорієнтована на розвиток людського капіталу через наставництво, кар'єрне планування, підвищення кваліфікації та стимулювання ініціативності, що також відіграє важливу роль у формуванні корпоративної ідентичності» [13].

У процесі формування корпоративної культури діє система факторів, яка має як внутрішню, так і зовнішню природу. У сучасному теоретичному полі все частіше акцентується увага не лише на класичних компонентах (цінності, норми, лідерство, комунікації), але й на чинниках, які набули особливого значення в умовах цифрової трансформації, глобальної нестабільності та соціальної мобільності.

До зовнішніх факторів, що впливають на корпоративну культуру банків, належить, передусім, загальна соціально-економічна ситуація в країні. Повномасштабна війна в Україні істотно вплинула на пріоритети та механізми корпоративної взаємодії. «Безпека працівників, підтримка ментального здоров'я, гнучкість у політиці зайнятості стали пріоритетами, які відображають адаптивну корпоративну культуру. Водночас посилюється роль державного регулювання та професійних стандартів, які через вимоги НБУ щодо управління ризиками, прозорості та звітності впливають на етичну та поведінкову складову корпоративної культури» [28].

До внутрішніх факторів варто віднести, зокрема, стиль керівництва. У сучасному банківському менеджменті все більше поширення набувають моделі трансформаційного лідерства, які акцентують увагу на візійності, емпатії та розвитку потенціалу працівників. Лідерство більше не зводиться до контролю — воно визначає культуру через приклад, відкритість до діалогу, визнання та розвиток. Як свідчить досвід АТ «УКРСИББАНК», «корпоративна культура

формується через послідовну реалізацію лідерських програм, у межах яких менеджери навчаються коучинговому стилю, критичному мисленню та веденню діалогу» [18].

Ще одним важливим фактором є інноваційний потенціал організації. Розвиток цифрових сервісів, автоматизація операцій, впровадження штучного інтелекту не лише змінюють бізнес-модель банку, але й трансформують внутрішню культуру: «відбувається переосмислення ролі працівника, фокусується увага на гнучких навичках (soft skills), командній роботі, адаптивності та здатності до безперервного навчання. Саме ці характеристики дедалі частіше стають критеріями ефективного кадрового підбору та розвитку персоналу» [22].

Особливої уваги заслуговує генераційний чинник. Змішане середовище працівників різних поколінь (Z, Y, X) породжує нові виклики у формуванні єдиного культурного простору. Молодь очікує прозорості, гнучкості, швидкого кар'єрного зростання та залучення до прийняття рішень. Тому сучасна корпоративна культура повинна бути водночас інклюзивною, динамічною та здатною інтегрувати різні стилі роботи та очікування.

Однією з ключових факторів стало впровадження ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських аспектів) у корпоративну культуру банків. Цей підхід сприяє підвищенню стійкості банків до ризиків та забезпечує довгостроковий сталий розвиток. Зокрема, АТ «УКРСИББАНК» BNP Paribas Group «активно інтегрує ESG-критерії у свою діяльність, організовуючи форуми сталого бізнесу та підтримуючи ініціативи, спрямовані на енергоефективність, розвиток жіночого підприємництва та соціальну відповідальність» [28].

Пандемія та війна прискорили впровадження гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота та гнучкий графік. Банки інвестували в цифрову інфраструктуру, забезпечуючи працівників необхідними ресурсами для ефективної роботи в нових умовах. «УКРСИББАНК», наприклад, впровадив програми підтримки працівників, включаючи психологічну допомогу та регулярні комунікації для вивчення потреб персоналу.

«Значний вплив на формування корпоративної культури має участь банку в соціальних проєктах, волонтерських ініціативах та екологічних програмах, що сприяє підвищенню репутації організації як соціально відповідального роботодавця» [22]. Крім того, історія розвитку банку, особистості його засновників, стратегічні рішення керівництва і досвід адаптації до викликів ринку також є важливими чинниками, які формують унікальний культурний код АТ «УКРСИББАНК».

Формування корпоративної культури АТ «УКРСИББАНК» відбувається під впливом широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких особливої ваги набуває нинішній воєнний стан в Україні. «Цей контекст створює унікальні виклики для організації, формуючи нові стратегічні й поведінкові орієнтири в межах її корпоративної культури. Умови високої турбулентності, ризику втрати активів, кіберзагроз і порушення операційної діяльності стимулюють розвиток культури стійкості, відповідальності й адаптивності» [22]. Одним із визначальних елементів сучасної культури банку є пріоритет безпеки – не лише технологічної, а й інформаційної, психологічної та організаційної. «Активні заходи із забезпечення безперервної роботи критично важливих сервісів, збереження довіри клієнтів і підтримка співробітників стали ключовими ціннісними орієнтирами в межах корпоративного середовища банку. У цьому контексті захист від кібератак розглядається не лише як технічне завдання, а як складова корпоративної філософії» [22]. АТ «УКРСИББАНК» демонструє глибоке розуміння важливості інформаційної безпеки, що відображається у формуванні культури цифрової обізнаності серед працівників, запровадженні багаторівневих протоколів безпеки та відповідальних практик управління ризиками. Таким чином, система кіберзахисту є не лише інструментом технічного забезпечення, а й важливим культурним елементом, що формує довіру як всередині колективу, так і серед клієнтів.

Значний вплив на корпоративну культуру мають також макроекономічні та галузеві чинники. Висока конкуренція на українському банківському ринку, а також зростаюча присутність фінтех-компаній сприяють формуванню культури

інновацій, гнучкості й клієнтоорієнтованості. Постійне вдосконалення продуктів, розвиток цифрових каналів обслуговування та підвищення якості сервісу стають не лише операційною потребою, а й частиною корпоративної ідентичності банку. «В умовах жорсткої конкуренції формуються внутрішні установки на постійне професійне зростання, відкритість до змін та ініціативність, що підтримується через відповідні HR-практики, корпоративні тренінги та програми внутрішнього розвитку» [22].

Окрім того, соціально-демографічні зміни в українському суспільстві, зокрема міграційні процеси та зміни у віковій структурі, впливають на формування комунікаційної культури банку. У відповідь на ці виклики організація розвиває інклюзивне середовище, забезпечуючи зручність і доступність послуг для різних груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та людей з особливими потребами. Це сприяє утвердженню культури соціальної відповідальності, рівності та емпатії в межах банківської спільноти.

Екологічні та культурні аспекти також відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури. Дотримання принципів сталого розвитку знаходить вираження у впровадженні екологічно відповідальних ініціатив, підтримці соціально значущих проєктів та вихованні екологічної свідомості серед працівників і клієнтів. Врахування культурних особливостей різних регіонів України дає змогу банку ефективно адаптувати комунікаційні стратегії, зміцнюючи довгострокові відносини з клієнтами та формуючи довіру на місцевому рівні.

Оцінюючи сукупність зазначених факторів, можна стверджувати, що «корпоративна культура сучасної банківської установи формується на перетині ціннісного ядра компанії, адаптивного стилю управління, інноваційної спроможності та соціальної відповідальності. Саме гармонійне поєднання цих елементів дозволяє організації не лише виживати, але й зміцнювати конкурентні позиції в умовах постійних викликів» [22]. Отже, корпоративна культура АТ «УКРСИББАНК» є гнучкою та багатовимірною системою, яка формується під впливом різноманітних факторів. Її розвиток демонструє здатність банку

ефективно реагувати на зовнішні виклики, одночасно зберігаючи внутрішню стабільність, етичні засади та стратегічну узгодженість. Визначальними чинниками впливу є воєнні умови, кіберзагрози, ринкова конкуренція, інновації, соціальні зміни та екологічна відповідальність – усе це формує унікальний культурний код, що визначає ідентичність АТ «УКРСИББАНК» як сучасного, надійного та відповідального фінансового інституту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах, «коли Україна переживає масштабні соціальні та економічні виклики, банківський сектор, зокрема АТ «УКРСИББАНК» BNP Paribas Group, демонструє високий рівень адаптивності та соціальної відповідальності. Банк активно впроваджує програми, спрямовані на підтримку працівників, розвиток внутрішнього потенціалу та сприяння сталому розвитку суспільства» [22].

Основоположні елементи корпоративної культури АТ «УКРСИББАНК» є сформованими. Втім, в умовах насиченого конкурентного середовища банківських послуг в Україні, пильної уваги з боку клієнтів та наглядових органів, а надто з огляду на реалії воєнного стану через повномасштабне вторгнення росії, корпоративна культура Банку потребує регулярної ревізії та осучаснення. Це є стратегічним імперативом для успішного впровадження оновлених корпоративних стандартів у діяльність відділень, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню ефективності управління людським капіталом у Банку. Фундаментальні риси корпоративної культури ефективної фінансової установи полягають у зваженому консерватизмі у своїй діяльності, що гармонійно поєднується з максимальним заохоченням ділової ініціативи персоналу, орієнтованої на досягнення кінцевого результату. Особливого значення набуває бездоганне дотримання принципів професійної банківської етики. Необхідно прагнути до найвищого рівня визначеності та прозорості у взаємовідносинах з клієнтами, забезпечуючи їх вичерпною інформацією про засадничі принципи функціонування банку.

Саме тому, «УКРСИББАНК» активно впроваджує програми, спрямовані на підтримку працівників, розвиток внутрішнього потенціалу та сприяння сталому розвитку суспільства. Однією з ключових ініціатив є «програма психологічної підтримки «War&Life balance: як повернути життя в життя» [22], розроблена для допомоги співробітникам у подоланні стресу та адаптації до

нових реалій. «Програма включає серію онлайн-зустрічей, де на прикладі вигаданого персонажа розглядаються життєві ситуації, що відображають реальні виклики працівників. Психологи та консультанти надають рекомендації щодо відновлення життєвого балансу, а учасники мають можливість переписати проблемні історії, застосовуючи отримані знання. Цей підхід сприяє глибшому розумінню власних емоцій та поведінки, що є важливим кроком до ментального благополуччя» [22].

У сфері розвитку персоналу АТ «УКРСИББАНК» впроваджує «внутрішні навчальні програми, такі як «Школа лідерів», «Школа продуктового мислення» та «Школа скрам-майстрів». «Ці програми сприяють підвищенню кваліфікації працівників та розвитку нових навичок, необхідних у сучасному банківському середовищі. Крім того, банк підтримує внутрішню мобільність, дозволяючи співробітникам змінювати позиції та напрямки діяльності, що сприяє професійному зростанню та задоволенню від роботи» [18].

Банкам рекомендується спрямовувати зусилля на формування та розвиток корпоративної культури з вираженою клієнтською орієнтацією, що базується на низці фундаментальних засад: створення атмосфери взаємної довіри та поваги між усіма суб'єктами корпоративних взаємовідносин, неухильне дотримання загальноприйнятих еталонів ділової етики у повсякденній діяльності, включаючи коректне ставлення до конкурентів, виключення неправомірних методів суперництва та використання виключно етичних підходів, гарантування неупередженого ставлення до всіх акціонерів без винятку, своєчасне та достовірне розкриття вичерпної інформації про діяльність банку для всіх учасників корпоративних відносин, побудова всеосяжної та ефективної системи контролю за укладанням найбільш значущих угод банку, безперервне вдосконалення стандартів корпоративної поведінки.

Орієнтація на клієнта—це фундаментальний принцип, який має визначати кожен вчинок банківського працівника, кожен висловлену думку, позицію та поведінку в професійному середовищі.

На сучасному етапі розвитку банківської системи України найбільш ефективним виявляється управлінський підхід, заснований на корпоративній культурі. Вона охоплює широкий спектр ключових елементів: від організаційних цінностей, стандартів менеджменту та кадрової політики до неформальних правил поведінки, соціальних, комунікативних і моральних норм, а також усталених традицій та корпоративного стилю. Практично в кожній фінансовій установі ці елементи корпоративної культури набули свого оформлення. Це зумовлено тим, що банки функціонують в умовах перманентної уваги з боку клієнтів, їхня діяльність суворо регламентується законодавчою базою, підлягає регулярним та комплексним перевіркам з боку наглядових органів, а також відбувається в лещатах жорсткої конкуренції. Такий зовнішній тиск та специфіка галузі детермінують необхідність формування стійкої та визначеної внутрішньої культури як основи ефективного функціонування.

Попри це, шанобливе ставлення до клієнта має виступати як фундаментальний принцип корпоративної культури будь-якої фінансової установи. Переважна більшість фахівців банківської сфери сходиться на думці, що саме прямі комунікації зі споживачами послуг банку відкривають можливість донести сутність пропозиції до цільової аудиторії з максимальною дохідливістю та переконливістю. Більше того, такий підхід дозволяє сформувати неповторний образ банку, який вирізняє його на тлі конкурентів. Відтак, залишаючись представниками банку, навіть поза межами його офіційних стін, банківські співробітники несуть відповідальність за сприяння формуванню його позитивного іміджу та приваблення нових клієнтів. Їхня поведінка та комунікації у повсякденному житті стають продовженням корпоративних цінностей, впливаючи на сприйняття установи громадськістю.

Комунікація є невід'ємною частиною корпоративної культури банку. «Банк використовує каскадний підхід до комунікації, починаючи з загальнобанківських трансляцій та вебінарів, і завершуючи письмовими повідомленнями у внутрішніх каналах. Це забезпечує прозорість та своєчасне інформування працівників про важливі зміни та ініціативи. Регулярні

опитування, такі як Pulse survey, дозволяють оперативно виявляти проблеми та адаптувати стратегії підтримки на основі зворотного зв'язку» [22].

У сучасному конкурентному середовищі банківська система дедалі більше орієнтується на запровадження клієнтоорієнтованих моделей, що базуються на глибокому розумінні потреб споживача, персоналізованому підході та емпатії. В процесі нашого дослідження було ідентифіковано низку ключових критеріїв, що визначають орієнтовану на клієнта корпоративну культуру. До цих критеріїв належать: персональна відповідальність співробітника за результати своєї діяльності як перед внутрішніми, так і перед зовнішніми клієнтами; трансформація функціоналу керівника у бік виконання ролі наставника; визначення задоволеності клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) результатами роботи співробітника як основного та визначального критерію оцінки персоналу. Ці критерії формують основу для побудови організаційного середовища, де пріоритетом є забезпечення позитивного досвіду клієнта через усвідомлену відповідальність та розвиток персоналу під керівництвом, що спрямоване на підтримку та зростання.

Схема формування моделі клієнтоорієнтованої корпоративної культури візуалізована на рисунку 3.1. Як демонструє даний рисунок, розробка подібної моделі є об'єктивною необхідністю сучасності, що диктований умовами загостреної конкурентної боротьби між банківськими установами за залучення та утримання клієнтів. Переконливим аргументом на користь її цілеспрямованого формування є той факт, що внаслідок її виваженої розробки та ефективної реалізації, яка знаходить своє вираження у зростанні задоволеності клієнтів послугами фінансової установи, стає можливим синхронне досягнення як корпоративних, так і індивідуальних цілей.

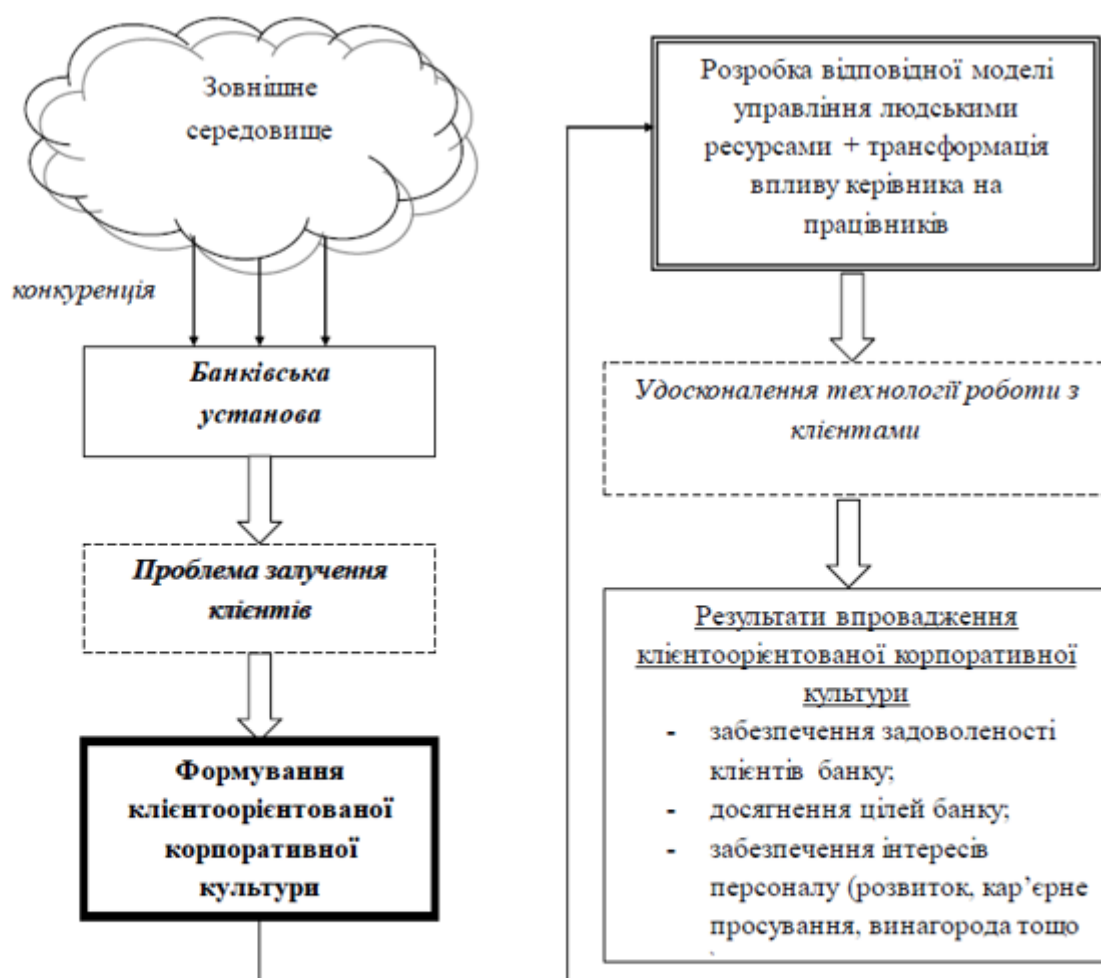


Рис. 3.1. Клієнтоорієнтована модель корпоративної культури
АТ «УКРСИББАНК»

Примітка. Розроблено автором на основі проведених досліджень

Розвиток клієнтоорієнтованої корпоративної культури у банківській установі тісно пов'язаний із впровадженням дієвої моделі управління персоналом. Цей процес також перебуває у взаємозв'язку з якісною трансформацією динаміки впливу менеджменту на персонал та системним вдосконаленням технологій взаємодії з клієнтами. У сукупності ці елементи створюють синергію, необхідну для побудови та підтримки культури, центрованою на потребах клієнта.

«Клієнтоорієнтована культура передбачає зміну фокусу з продуктів на людину. Це означає, що головною метою взаємодії працівника з клієнтом є не просто продаж послуги, а створення емоційного зв'язку та надання якісного клієнтського досвіду» [22]. У зв'язку з цим АТ «УКРСИББАНК» впровадив

«системний підхід до управління досвідом клієнта, який передбачає «регулярне дослідження клієнтської задоволеності через інструмент Net Promoter Score (NPS), аналіз шляхів клієнта (customer journey maps), а також впровадження клієнтських зворотних зв'язків у рішення на рівні продуктів і сервісів» [22].

Ключову роль у цьому процесі відіграє культура зворотного зв'язку всередині банку. Працівники проходять навчання з емоційного інтелекту, комунікацій, управління запереченнями та розвитку клієнтського мислення. Такий підхід дозволяє співробітникам не лише ефективніше працювати з запитами клієнтів, а й брати активну участь у покращенні клієнтських процесів. Наприклад, «у рамках проекту «Клієнтоорієнтованість як основа сервісу, який діє з 2023 року, було розроблено внутрішні мікрокурси, присвячені основам етикету, конфліктології та веденню комунікацій у кризових ситуаціях» [22].

Крім того, з метою формування сталого клієнтоцентричного підходу АТ «УКРСИББАНК» активно застосовує системи бізнес-аналітики, які дозволяють прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати пропозиції та надавати персоналізовані рішення. Такі технологічні рішення органічно поєднуються з людським фактором — ключовою складовою корпоративної культури банку, де кожен співробітник є послом бренду та носієм цінностей, орієнтованих на клієнта.

Зрозуміло, що клієнтоорієнтованість не обмежується лише зовнішніми стейкхолдерами. Вона проектується і на внутрішнього клієнта — працівника банку. Взаємоповага, інклюзивне середовище, психологічна безпека — це ті елементи, які сприяють формуванню єдиної організаційної культури, в якій клієнт завжди в центрі уваги.

Цей підхід дозволить формувати лояльність не лише клієнтів, але й співробітників, зміцнюючи репутацію банку як роботодавця та фінансової установи з високим рівнем довіри. Підтримка працівників, розвиток внутрішнього потенціалу та сприяння сталому розвитку суспільства є ключовими елементами стратегії банку, що дозволить йому ефективно функціонувати навіть у найскладніших умовах.

Формуванню такої моделі корпоративної культури має передувати всебічна оцінка ключових аспектів: економічних здобутків та фінансових показників банку в процесі реалізації запланованих проєктів, соціального капіталу колективу—здатності співробітників підтримувати продуктивну робочу атмосферу, уникати міжособистісних конфліктів та ефективно взаємодіяти з клієнтами, суспільством і державою. Важливим фактором також є індивідуальний розвиток працівників, що проявляється у розширенні їхньої відповідальності, досягненні вагомих професійних результатів та відсутності практики перекладання власних помилок на інших. При формуванні ефективної, орієнтованої на клієнта корпоративної культури виникає необхідність у трансформації традиційної функції керівника щодо підлеглих. Ця зміна передбачає перехід від суто управлінської позиції до ролі начальника-наставника, що є критично важливим при переході до системи, пріоритетом якої є клієнт. У новій ролі керівник здійснює підтримку та цілеспрямоване спрямування підлеглого у діяльності, безпосередньо пов'язаній із взаємодією з клієнтами. Однак, для деяких керівників ця трансформація наразі залишається складною, оскільки вона не завжди повною мірою кореспондує з їхнім усталеним світоглядом, цінностями та нормами поведінки. Візуальне представлення цієї зміни ролі керівника наведено на рис. 3.2.

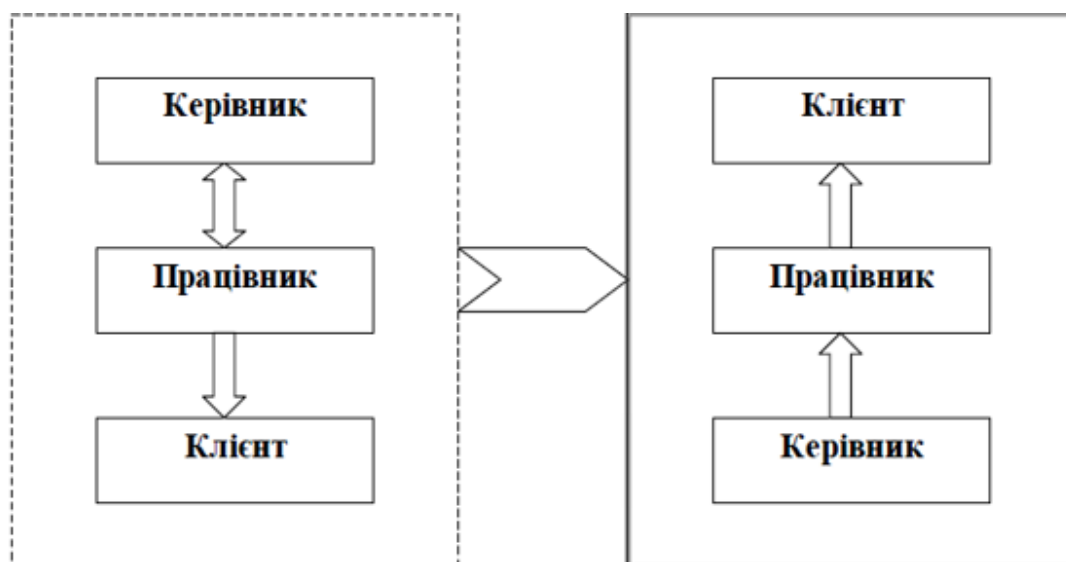


Рис. 3.2. Трансформація впливу керівника на підлеглого при впровадженні в АТ «УКРСИББАНК» клієнторієнтованої корпоративної культури

Примітка. Розроблено авторами на основі проведених досліджень

Важливо відзначити, що в АТ «УКРСИББАНК» наявні необхідні передумови для запровадження окреслених підходів (щодо клієнтоорієнтованої культури та трансформації ролі керівництва). Це підтверджується чинними внутрішніми нормативними документами Банку, які встановлюють наступні вимоги до його посадових осіб: зобов'язання діяти з усвідомленням своїх рішень та почуттям моральної відповідальності за власну поведінку; відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків; прийняття рішень виключно в межах наданої компетенції та на засадах всебічної оцінки наявної інформації. Крім того, передбачено неухильне дотримання встановлених у Банку правил та процедур стосовно запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів; наявність бездоганної ділової репутації, що визначається відповідно до вимог Національного банку України; а також неприпустимість використання службового становища задля отримання власної вигоди на шкоду інтересам Банку, його вкладників чи кредиторів. Ці положення створюють міцний етично-правовий фундамент для формування відповідальної та клієнтоорієнтованої корпоративної культури.

При перебудові корпоративної культури, що ґрунтується на нових принципах і нормах, критично важливим завданням є формування оновлених

моделей поведінки у всіх без винятку працівників. Це зумовлено тим, що саме їхня поведінка виступає для клієнтів безпосереднім зовнішнім проявом клієнтоорієнтованості банківської установи.

При формуванні ефективної, клієнтоорієнтованої корпоративної культури в банківській установі пріоритетна увага має бути сфокусована на наступних ключових напрямках управління людськими ресурсами: процесах підбору персоналу, системі компенсацій та заохочень, оцінці результативності діяльності співробітників та політиці їх професійного розвитку.

Сформована модель клієнтоорієнтованої корпоративної культури банківської установи слугуватиме вагомим чинником покращення показників діяльності Банку, що зумовлено забезпеченням його мотивованим, згуртованим та клієнторієнтованим персоналом.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження сутності, факторів впливу, особливостей формування та перспектив розвитку корпоративної культури на прикладі АТ «УКРСИББАНК». Результати теоретичного та прикладного аналізу дали змогу сформулювати узагальнене уявлення про корпоративну культуру як багаторівневу систему цінностей, норм, поведінкових моделей, що визначають внутрішню динаміку організації, а також взаємодію між її працівниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами. У сучасних умовах корпоративна культура набуває вагомого значення як елемент стратегічного управління, здатний не лише підтримувати стабільність функціонування організації, але й слугувати джерелом її трансформації та інноваційного розвитку. Вивчення наукових джерел дозволило підтвердити, що корпоративна культура визначає клімат в організації, рівень лояльності персоналу, ефективність управлінських рішень та загальну конкурентоспроможність.

Корпоративна культура є інтегральною складовою ефективного функціонування будь-якої організації, особливо в умовах сучасного динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища. Вона еволюціонувала, вийшовши за межі простого набору цінностей чи традицій, трансформувавшись на потужний стратегічний важіль, здатний всебічно впливати на всі аспекти діяльності компанії. Корпоративна культура є феноменом значної складності та багатогранності, який формується під сукупним впливом різноманітних факторів. До них належать історичний шлях організації, домінантний стиль лідерства, ціннісні орієнтири засновників, конфігурація зовнішнього середовища, особливості національної культури та специфіка галузі. Наявність ефективно сформованої та сприятливої корпоративної культури слугує потужним каталізатором. Вона сприяє зростанню рівня залученості, мотивації та лояльності персоналу, оптимізації внутрішньоорганізаційних комунікацій, згуртуванню командної роботи, а також створенню привабливих умов для

залучення та утримання талановитих фахівців, що є критично важливим в умовах боротьби за таланти на сучасному ринку праці.

У роботі розглянуто різноманітні функції корпоративної культури, серед яких особливо важливими є інтеграційна, адаптаційна, мотиваційна, регулююча, ідентифікаційна та функція формування позитивного іміджу. Доведено, що ефективне виконання цих функцій має прямий позитивний вплив на ключові показники діяльності організації, включаючи продуктивність праці, фінансові результати, рівень задоволеності клієнтів, інноваційність та загальну репутацію компанії на ринку.

Аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК» дозволив поглибити розуміння впровадження корпоративної культури у дії, а також окреслити специфіку її розвитку в банківському секторі України в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій. Зокрема, виявлено, що банк активно інтегрує у свою систему управління сучасні підходи до формування культури на основі таких принципів, як клієнтоорієнтованість, інклюзивність, сталий розвиток, відкритість до змін та взаємна підтримка. У фокусі корпоративної політики банку перебуває людиноцентризм як внутрішній (працівники), так і зовнішній (клієнти). Такі практики, як впровадження гнучких форм зайнятості, системна психологічна підтримка працівників, розвиток внутрішньої мобільності, внутрішнє навчання та лідерські програми, дозволяють утверджувати сучасну культуру довіри, співпраці та високої адаптивності.

Оцінка факторів впливу на формування корпоративної культури виявила, що на процеси її розвитку суттєво впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Серед зовнішніх особливе значення мають загальна соціально-політична ситуація в країні, вимоги регулятора (Національного банку України), соціальні очікування та технологічний контекст, зокрема поширення цифрових сервісів, автоматизація та необхідність володіння гнучкими навичками. Водночас внутрішні фактори, зокрема стиль керівництва, комунікаційна політика, рівень внутрішньої культури та включення працівників у прийняття

рішень, мають критичне значення для того, наскільки успішно організація формує, зберігає та трансформує свої цінності.

Процес формування та впровадження бажаної корпоративної культури є складним, багатостадійним та потребує системного підходу, а також активної та послідовної участі з боку керівництва. Він включає такі важливі етапи, як ретельний аналіз поточної культури, чітке визначення стратегічних цілей та бажаної культури, формулювання ключових цінностей та принципів, розробка та реалізація плану змін, а також постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів. Застосування комплексу методів діагностики дозволило виявити домінантні характеристики поточної корпоративної культури, її сильні та слабкі сторони. Ідентифіковано ключові фактори, що справили найбільший вплив на формування та поточний стан корпоративної культури організації, а також оцінено ступінь їхнього впливу.