

ЛІТЕРАТУРА

1. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] // Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. – 2012 – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish>
2. Дебок Г. Анализ финансовых данных с помощью самоорганизующих карт : пер.с англ. / Г. Дебок, Т. Кохонен ; Нац. фонд подготовки кадров. – М. : АЛЬПИНА, 2001. – 317 с.
3. Заруцька О. П. Розподіл банківського ринку за методикою нейронних мереж / О. П. Заруцька // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 6. – С. 14 – 19.
4. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні / Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 р., № 368.
5. Кочетков В. М. Організація управління фінансовою стійкістю банку в ринкових умовах : монографія / В. М. Кочетков. – К. : Вид-во Європейського університету, 2003. – 300 с.
6. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків», схвалені Постановою Правління Національного банку України від 15.03.04 р., № 104.
7. Правила організації статистичної звітності, що подається до Національного банку України [Електронний ресурс] : Правила, затверджені постановою правління Національного банку України від 19.03.2003 №124. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 07.05.2003 р. за № 353/7674.
8. Примостка Л. О. Анализ банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі : монографія / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2002. – 316 с.
9. Risk based supervision of small and medium-sized banks / securities dealers. – 2007 // <http://www.ebk.admin.ch/e/bk/umfeld/index.html>

УДК 336.71:334.722

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В БАНКУ

ІЗЮМЦЕВА Н. В., КАЛМИКОВА О. М.

УДК 336.71:334.722

Ізюмцева Н. В., Калмикова О. М. Напрямки покращення сучасної моделі корпоративної культури в банку

У статті проаналізовано напрямки покращення існуючих у сучасній практиці моделей корпоративної культури, орієнтованих на клієнта, а також напрямки покращення їх практичного застосування в реалії сьогодення. Зараз корпоративна культура – це система цінностей та переконань кожного працівника фірми, яка передбачає його поведінку та обумовлює характер життєдіяльності будь-якої організації. Банку потрібно визначити основні напрямки роботи з формування корпоративної культури, механізм роботи, який буде ефективно працювати та єднати працівників навколо цілей. Також у статті наведено опитування, яке було проведено серед працівників усіх відділень банку, з питань уваги керівництва до корпоративної культури, системи заохочень працівників та загальної оцінки корпоративної культури установи. Для вдалого менеджменту обраної моделі (орієнтованої на клієнта) необхідно застосовувати прозору оцінку ефективності управління культурою організації. Лише ефективне впровадження правильної моделі корпоративного управління та спрямований нагляд її оцінки її ефективності є запорукою успішного функціонування банківської установи в цілому.

Ключові слова: корпоративна культура, елементи корпоративної культури, мотивація, прибуток.

Рис.: 5. **Формул:** 1. **Бібл.:** 10.

Ізюмцева Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: diknat@mail.ru

Калмикова Ольга Миколаївна – студентка, Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: montessori007@rambler.ru

УДК 336.71:334.722

Ізюмцева Н. В., Калмикова О. М. Направления улучшения современной модели корпоративной культуры в банке

В статье проанализированы направления улучшения существующих в современной практике моделей корпоративной культуры, ориентированных на клиента, а также направления улучшения их практического применения в реалиях сегодняшнего дня. Сейчас корпоративная культура – это система ценностей и убеждений каждого работника фирмы, которая предусматривает его поведение и обуславливает характер жизнедеятельности любой организации. Банку нужно определить основные направления работы по формированию корпоративной культуры, механизм работы, который будет эффективно действовать и объединит работников вокруг целей. Также в статье представлен опрос, который был проведен среди работников всех отделений банка, относительно внимания руководства к корпоративной культуре, системы поощрений работников и общей оценки корпоративной культуры учреждения. Для удачного менеджмента выбранной модели (ориентированной на клиента) необходимо использовать прозрачную оценку эффективности управления культурой организации. Только эффективное внедрение правильной модели корпоративного управления и целенаправленный надзор, а также оценка ее эффективности являются залогом успешного функционирования банковского учреждения в целом.

Ключевые слова: корпоративная культура, элементы корпоративной культуры, мотивация, прибыль.

Рис.: 5. **Формул:** 1. **Библ.:** 10.

Ізюмцева Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Харківський інститут банківського дела Університету банківського дела Національного банку України (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: diknat@mail.ru

Калмикова Ольга Миколаївна – студентка, Харківський інститут банківського дела Університету банківського дела Національного банку України (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: montessori007@rambler.ru

UDC 336.71:334.722

Izyumtseva N. V., Kalmykova O. M. Areas of Improvement a Modern Model of Corporate Culture in the Bank

The article analyzes trends improve existing models in modern corporate culture, customer focused and the ways to improve their practical use in the realities of today. Now corporate culture – a system of values and beliefs that divides every employee of the company and includes his behavior, determines the nature of life of any organization. Bank must have a purpose – to determine the scope of the formation of corporate culture, the mechanism of which will work effectively and unite employees around goals. This article also conducted a survey among employees at all outlets of management attention to corporate culture, incentive system employees and the overall assessment of corporate culture institutions. For the successful management of the chosen model (customer oriented), you must enter a transparent assessment of the effectiveness of the organization's culture. Only effective implementation of proper corporate governance model and focused supervision and evaluation of its effectiveness is the key to the successful functioning of the banking institutions in general.

Key words: corporate culture, elements of corporate culture, motivation, profit.

Pic.: 5. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 10.

Izyumtseva Natalya V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine (pr. Peremogy, 55, Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: diknat@mail.ru

Kalmykova Olga N. – Student, Kharkiv Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine (pr. Peremogy, 55, Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: montessori007@rambler.ru

Проблема ефективного формування і управління корпоративною культурою є нагальною та вкрай невід'ємною частиною менеджменту в будь-якій установі чи організації, у тому числі й банку. Управління процесом роботи з персоналом в банку неодмінно вимагає значних розумових і менеджерських здібностей, які можуть бути обґрунтовані сучасними моделями. Тому актуальність даного дослідження завжди була на високому рівні, про що свідчать численні наукові доробки й дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців.

Зокрема, питанням аналізу корпоративної культури в банку у своїх роботах приділяли значну увагу Башук Т. О. [1], Дяків О. П. [2], Іванова С. В. [3], Бондаренко А. [4], Жоган І. [5], Ліфінцев Д. С. [6], Маслова Н. [7], Мозгова О. [8], Шмиголь Н. [9], Щоткіна О. [10] та ін. Питан-

ня практичного застосування моделей корпоративної культури в банку висвітлені недостатньо детально і потребують більш всебічного дослідження, що зумовлює обґрунтовану необхідність та доцільність цієї роботи.

Метою статті є аналіз існуючої в сучасній практиці моделі корпоративної культури, орієнтованої на клієнта, а також напрямки покращення її практичного застосування в реаліях сьогодення.

Загальновідомо, що корпоративна культура – це система цінностей і переконань кожного працівника фірми, яка передбачає його поведінку та обумовлює характер життєдіяльності організації. Корпоративна культура – це також спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається. Тож у банку доцільно визначити основні напрямки роботи з формування цієї культури (рис. 1).

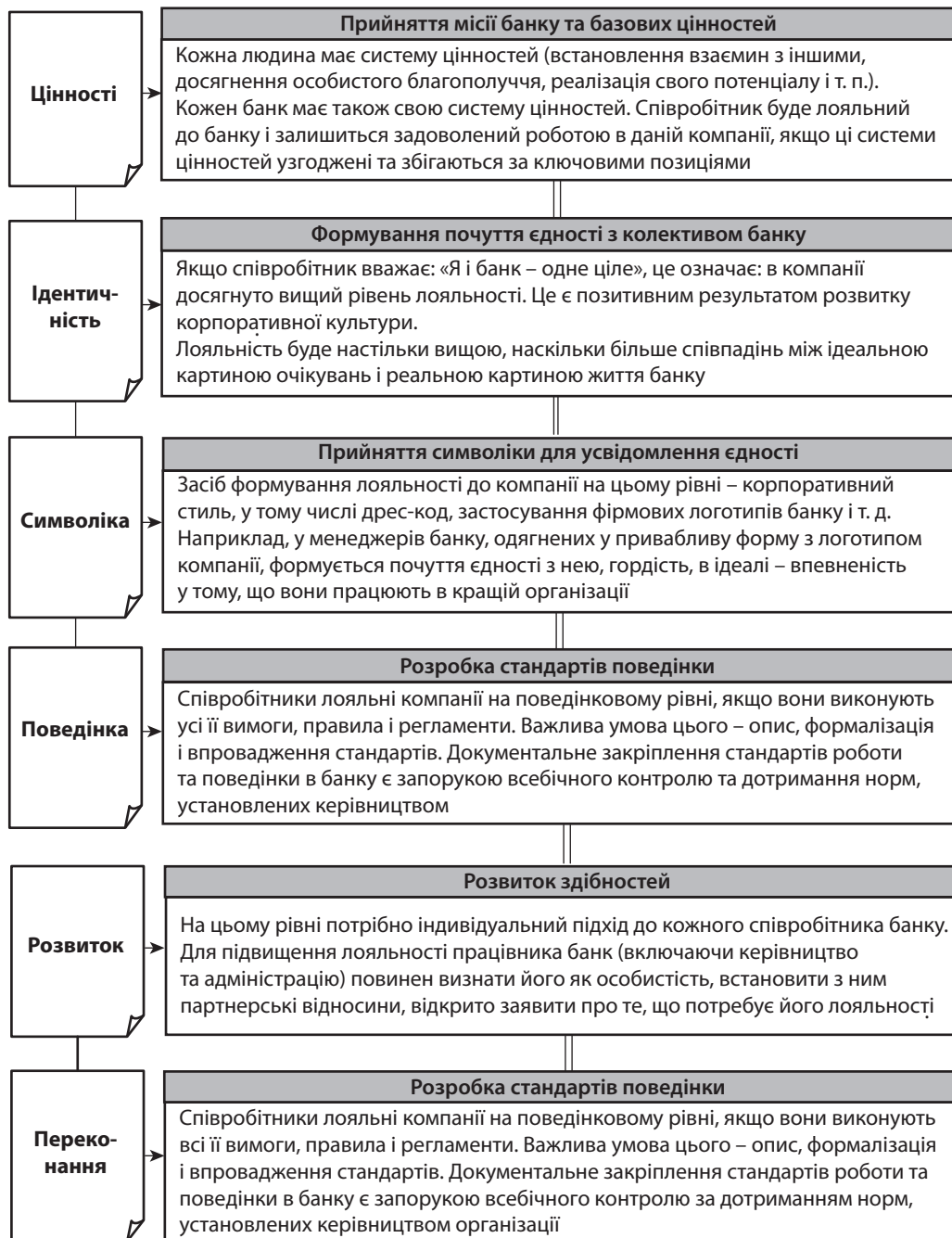


Рис. 1. Основні напрямки роботи з формування корпоративної культури в банку

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;
- ✦ робота системи «Таємний клієнт» в банку.

Так, відповідно до щорічного Звіту Правління Альфа Банку за 2011 рік, саме корпоративна культура відіграла значну роль у зміцненні їх кадрового потенціалу, про що свідчать такі дані.

З початку функціонування Альфа-банку не спостерігалось дійсно працюючого та ефективного меха-

нізму єднання працівників навколо певних цілей, не було спеціальних правил щодо одягу та техніки поведіння з клієнтами. Були лише окремі відділення та філії, керівники яких власними силами здійснювали менеджмент кадрової культури в банку, але це не надавало значного розквіту власне мережі банку.

З 2004 р. з ініціативи керівного складу Альфа-банку було проведено ряд періодичних масштабних опитувань, які охоплювали працівників усіх відділень та регіональних дирекцій банку.

Метою анкетування було виявлення рівня задоволеності робітників заходами існуючої на той час корпоративної культури. По завершенню були отримані результати відповідей на питання: про увагу керівника банку стосовно корпоративної культури (рис. 2), про систему заохочень працівників (рис. 3), загальний вигляд існуючих елементів корпоративної культури Альфа-банку, наприклад, наявність дрес-коду, символіки, фірмової атрибутики (рис. 4).

Відповідно до отриманих даних можна судити про надзвичайну важливість елементів корпоративної куль-

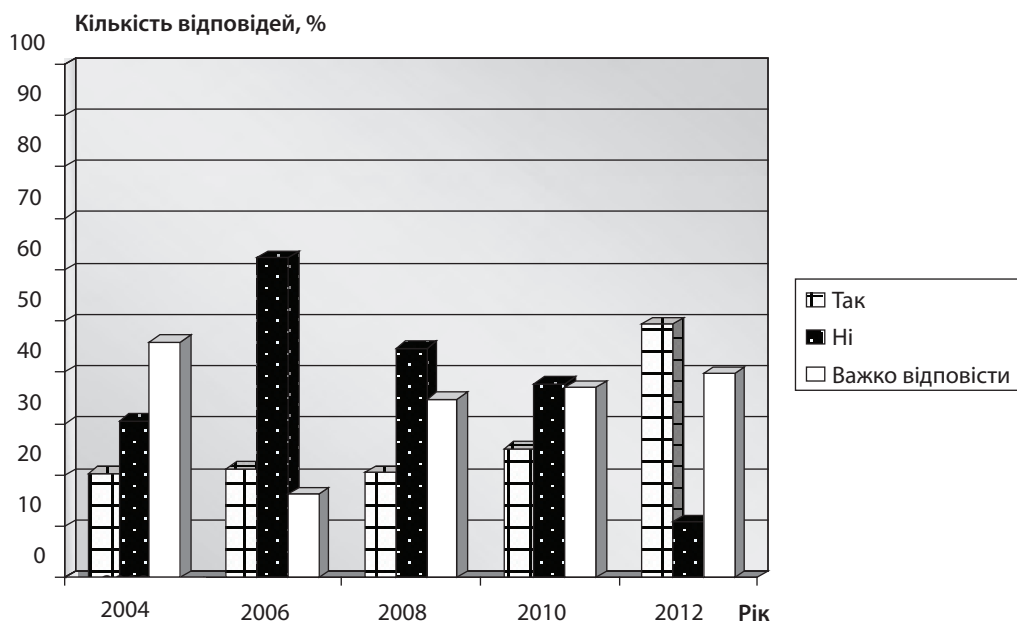


Рис. 2. Належна увага керівництва банку питанню корпоративної культури

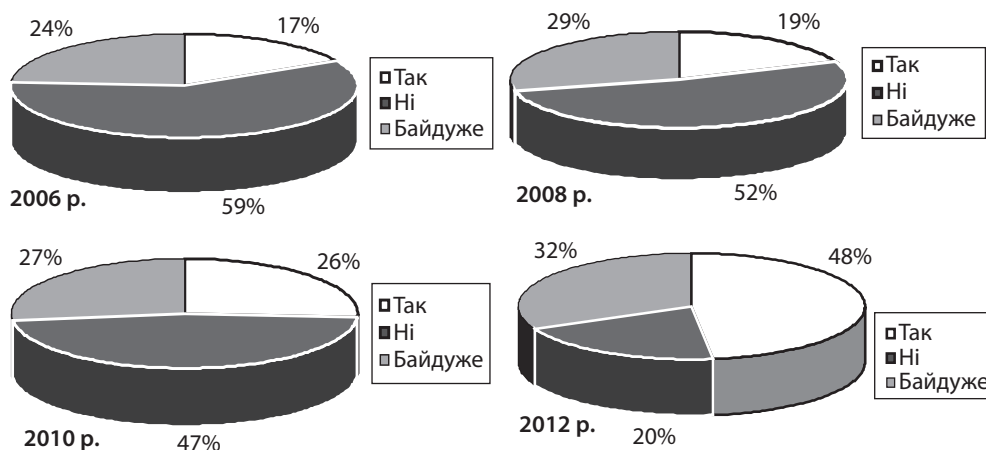


Рис. 3. Система заохочень працівників на прикладі Альфа-банку

тури в банку, оскільки з її вдосконаленням зростає загальна оцінка банку як середовища для плідної роботи та саморозвитку. Починаючи з 2006 року, спостерігається тенденція до зростання якості корпоративної культури та збільшення її обсягів.

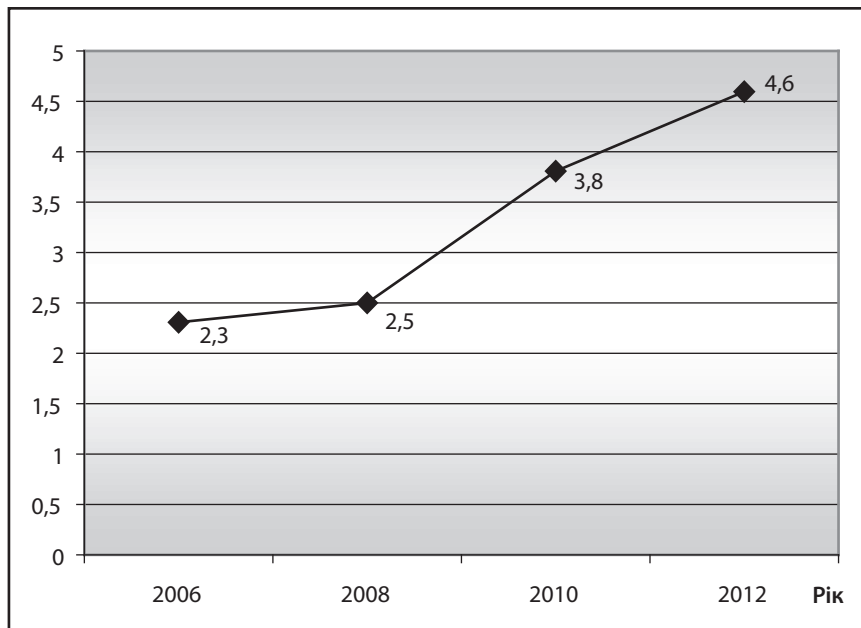


Рис. 4. Оцінка в загальному вигляді існуючих елементів корпоративної культури Альфа-банку. Середня оцінка (від 1 до 5)

Розвинута корпоративна культура сучасної компанії припускає об'єднання персоналу, керівництва і власників банківської установи, її партнерів і клієнтів на основі єдиної системи цінностей, що дозволяє значно підвищити швидкість реакції банку на зміну переваг клієнтів, знизити рівень різного роду протиріч, затвердити загальні орієнтири довгострокового розвитку, підвищити рівень доходу.

Для вдалого менеджменту обраної моделі (орієнтованої на клієнта) необхідно впровадити прозору оцінку ефективності управління культурою організації. Ця оцінка повинна проводитись на основі певного критерію, який би дозволив поєднувати аналіз окремих показників зі зведенням їх до загального значення – розрахунку узагальнюючого показника, щоб можна було забезпечити належний системний підхід.

Критерієм, що найбільш повно відповідає поставленим вимогам, на наш погляд, є максимальна ефективність заходів щодо управління існуючою корпоративною культурою. Критеріальний показник, що відповідає пропонованому критерію, у загальному виді можна виразити через формулу:

$$PO_{ок} = (OK \cdot R) / Z \rightarrow \max, \quad (1)$$

де $PO_{ок}$ – ефективність управління існуючою організаційною культурою (ОК) банку;

OK – переваги, створювані впливом організаційної культури, у життєдіяльності банку;

R – ступінь відповідності (релевантності) обраної стратегії унікальним властивостям організаційної культури;

Z – витрати на проведення заходів щодо формування та розвитку культури.

Зростання даного показника можливе за рахунок двох факторів: збільшення чисельника – величини наявних реалізованих переваг або зменшення знаменника – витрат на здійснення процедур з розвитку культури й одночасної дії цих факторів.

Особливість даного критерію полягає в тому, що ріст величини наявних переваг (ОК) сам по собі ще не є суцільно позитивним фактом. Це зростання обов'язково має супроводжуватися зростанням ступеня реалізації, затребуваності формованих переваг у стратегії банківської установи. Вплив вікових циклів розвитку культури організації також враховується цим показником.

На етапі зростання основна увага приділяється підвищенню значення чисельника – виділенню унікальних властивостей організації та їх посиленню, на етапі зрілості акцент переноситься на максимальну відповідність стратегії організації сформованим перевагам, на етапі спаду і переродження культури організації основне значення приділяється зниженню витрат на заходи щодо збереження переваг, сформованих розвинутою корпоративною культурою.

Відповідно до викладеного вище теоретичними в основу оцінки корпоративної культури банківської установи може бути покладено запропоновану загальну модель оцінки її ефективності (рис. 5).

Отже, ефективне управління організаційною культурою банківської установи здатне приносити додатковий (непрямий) дохід. Тому обчислення комплексного показника ефективності організаційної культури є необхідним для оцінки ОК-доходу та збільшення доходності банку в цілому.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищезазначене, можна сказати, що лише ефективне впровадження правильної моделі корпоративного управління та спрямований нагляд й оцінка її ефективності є запорукою успішного функціонування банківської установи в цілому. Дослідження, проведене в роботі, сприятиме покращенню мотивації персоналу банку, що, у свою чергу, приведе до: підвищення результативності праці, збільшення прибутку банківської установи, підвищення рівня довіри до банківської системи, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків на міжнародному ринку, а також закріпить довіру працівників банку до свого керівництва.

Перспективи подальших досліджень даного питання: потребують більш глибокого вивчення та вдосконалення напрямки покращення корпоративних культур у банках в сучасних умовах. ■



Рис. 5. Оцінка корпоративної культури банківської установи

ЛІТЕРАТУРА

1. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – 179 с.

2. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації / О. П. Дяків // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Соціально-трудова відносини: теорія і практика. – К. : КНЕУ, 2010. – Т. 3. – С. 94 – 100.

3. Іванова С. В. Корпоративна культура: традиції та сучасність / С. В. Іванова // Довідник кадровика. – 2000. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article07/?id=1165861272>

4. Розкошна О. Корпоративна культура в банку / О. Розкошна, А. Бондаренко // Збірник тез доповідей XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції (27–28 жовтня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – Т. 2. – 172 с.

5. Жоган І. М. Корпоративна культура в системі управління підприємством / І. М. Жоган, Л. М. Савчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2009/77.pdf

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

7. Маслова Н. Бренд банку: сутність, елементи, вплив на клієнтів / Н. Маслова // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 5. – 112 с.

8. Мозгова О. О. Сучасні моделі корпоративної культури / О. О. Мозгова // Економічні науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91230.doc.htm

9. Шмиголь Н. Непрямий дохід від організаційної культури банківської установи: визначення, оцінка, ефективність / Н. Шмиголь // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 3. – 103 с.

10. Щоткіна О. Корпоративна культура як невід’ємна складова сучасного управління / О. Щоткіна // Управління розвитком. – 2011. – № 9. – 97 с.