

УДК 336.71:174.4

DOI: 10.32342/2074-5354-2019-1-50-3

*В.Є. МОМОТ,*

доктор економічних наук, професор  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

*О.М. ЛИТВИНЕНКО,*

старший викладач  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

*О.А. ІЛЬЄНКО,*

начальник управління підбору персоналу  
АТ «УКРСИББАНК» (UKRSIBBANK BNP PARIBAS GROUP)  
(м. Київ)

## ПОКРАЩАННЯ ІМІДЖУ БАНКУ ЯК РОБОТОДАВЦЯ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

У статті розглядаються проблеми комерційних банків, пов'язані з погіршенням їх іміджу як роботодавців, особливо в очах молодого покоління, яке найближчим часом стане найбільш привабливою категорією для працевлаштування у сучасному бізнесі. Виділено основні критерії, які визначають молоде покоління при виборі майбутньої роботи. Проведено детальний аналіз сильних і слабких сторін банку як роботодавця, а також сформульовано поради щодо поліпшення іміджу, спрямовані на молоду аудиторію потенційних співробітників банку.

Доведено, що банк повинен будувати не тільки ефективну PR-кампанію, щоб створити потужний імідж надійного роботодавця, але у той же час банк повинен створити надійну систему протидії недобросовісній конкуренції, спрямованій у кінцевому рахунку на дестабілізацію фінансової установи.

Був проведений SWOT-аналіз для побудови внутрішніх залежностей корпоративної культури від деяких популярних інтернет-джерел, пов'язаних з цією проблемою, на основі яких була оцінена організація щодо ймовірності запровадження концепції використання сильної корпоративної культури як практичного інструменту гармонізації стратегічного розвитку.

Загальний висновок з порівняння можливостей і сильних сторін такий: банк, безсумнівно, має досить широкий набір сильних сторін, які можна використовувати для залучення представників фокус-груп. Є очевидні напрями використання сильних сторін для реалізації можливостей, які, як правило, не потребують додаткових ресурсів.

Загальний висновок, зроблений на основі порівняння можливостей і слабких сторін, полягає у такому: слабкі сторони блокують швидкий прогрес у досягненні поставленої мети, але їхній вплив можна компенсувати досить швидко і ефективно за рахунок використання нематеріальних компонентів внутрішніх можливостей банку.

Підтримуючи корпоративну культуру, яка є основою для створення іміджу банку як роботодавця, слід приділяти увагу вибору пріоритетного каналу сприйняття, щоб донести привабливі моменти зайнятості в банку до цільової аудиторії. Однак формування позитивного іміджу роботодавця є актуальним завданням для більшості банків, що працюють на території України.

**Ключові слова:** корпоративна культура, імідж роботодавця, система цінностей, теорія поколінь, покоління Z, соціальний капітал, стиль менеджменту, job enlargement, job enrichment, концепція «міста сонця».

**Вступ.** На даний момент однією з несприятливих тенденцій розвитку ринку праці в Україні є зниження привабливості працевлаштування в банківській сфері. Це побічно веде до значного зменшення інтересу до відповідних спеціальностей у вищих навчальних закладах та можливого гальмування процесу створення сучасної інфраструктури бізнесу. Слід зазначити, що ця тенденція цілком протилежна панівним трендам на ринку праці в 90-х роках й першій декаді нинішнього століття, коли працевлаштування в банку сприймалося як дуже престижне, як основа для забезпечення високого майнового стану, фінансової незалежності та самостійності. Можна назвати декілька причин такої радикальної зміни позицій учасників ринку праці. Зрозуміло, однією з найголовніших причин є негативний «слід» фінансово-економічної кризи 2014–2015 рр., в ході якої близько 90 банків країни були визнані неплатоспроможними, що призвело до загальної кризи довіри до банківської сфери. Однак існує ще одна дуже гостра проблема – в сприйнятті наймолодшого покоління сформувався стійкий стереотип, який полягає в тому, що робота в банківській сфері не сприймається як приваблива, тому що передбачає жорсткі стандарти, чітку ієрархію, практичну відсутність можливості для швидкого розвитку й прогресу. І ця тенденція набагато небезпечніша, ніж об'єктивне загальне падіння довіри до фінансового сектора, оскільки відсікає від банків потенційно найперспективніших співробітників, які якраз належать до молодшого покоління приблизно 1999–2003 рр. народження, що набуло умовної назви «покоління Z». Узагальнивши вищезазначене, можна зробити висновок про те, що більшість банків в Україні мають «іміджеву» проблему, яка припиняє приплив молодих, перспективних кадрів у штат постійних співробітників.

Слід зазначити, що проблеми формування іміджу роботодавців на ринку праці достатньо добре вивчені дослідниками як у нас в країні, так і за кордоном. Однак стосовно банківської сфери ця тема ще

потребує додаткового опрацювання. Дійсно, банки традиційно дбають про свій імідж в основному для залучення нових клієнтів, однак, як правило, досить стримані в комунікаціях, що стосуються найважливіших параметрів, які потенційні співробітники беруть до уваги при виборі майбутнього місця роботи – психологічна атмосфера в колективі, можливості для професійного зростання й самореалізації, стиль менеджменту, реальні внутрішні цінності та корпоративна культура. Суворо кажучи, частина перерахованих змінних, що характеризують внутрішній потенціал підприємства, так чи інакше присутні в маркетингових комунікаціях банку, але це – своєрідна зовнішня версія, яка в більшості випадків зводиться до загальних декларацій й пропаганди «соціально виправданих» поглядів на кадрову політику. У таких випадках практично єдиним джерелом реальної інформації для потенційних співробітників банку є чутки, поширювані або в особистому спілкуванні або через соціальні мережі, а також так звані «чорні списки» роботодавців, які в епоху анонімних комунікацій користуються мало не найбільшим авторитетом серед користувачів мережі. Отже, будь-яка, навіть найпотужніша, організація може стати жертвою недобросовісної конкуренції.

Таким чином, проблема, яка поставлена в цьому дослідженні має більш широкі рамки, ніж просто залучення певної категорії майбутніх співробітників – банк повинен вибудовувати не лише ефективну PR-кампанію зі створення потужного іміджу надійного роботодавця, а й систему протидії недобросовісній конкуренції, в кінцевому підсумку спрямованої на дестабілізацію фінансової установи, що найбільш чутливе саме до іміджевих проблем.

**Мета статті.** Виходячи з викладеного, для вирішення основного завдання дослідження, тобто формування привабливого, актуального іміджу сучасного банку, що враховує інтереси і особливості сприйняття молодого покоління, необхідно здійснити такі кроки:

- вивчити особливості корпоративної культури банку;
- вивчити особливості сприйняття цільової аудиторії банку;
- проаналізувати сучасну систему цінностей потенційних співробітників банку;
- вивчити підходи, які вже використовуються банком для створення іміджу як роботодавця;
- запропонувати стратегію підвищення привабливості банку як роботодавця на ринку праці України.

**Методологія дослідження.** Для вирішення завдань аналізу особливостей сприйняття цільової аудиторії та системи цінностей потенційних співробітників банку був використаний метод фокус-груп, при якому в дослідження були залучені представники цільової аудиторії. Авторами було проведено соціологічне дослідження, в якому взяло участь 100 респондентів. Для вивчення підходів, які вже використовуються банком для створення іміджу як роботодавця, був використаний класичний SWOT-аналіз [1]. Діагностика корпоративної культури банку здійснювалася методом експертного оцінювання за зовнішніми проявами, а також на підставі аналізу системи декларованих цінностей й характеру внутрішніх комунікацій в банку.

**Основні результати дослідження.** Як впливає із загальної постановки завдання, позиція авторів полягає в тому, що основна можливість поліпшення іміджу банку, як роботодавця полягає у використанні привабливих аспектів корпоративної культури як основи для зовнішніх комунікацій, спрямованих на потенційного співробітника у цікавій віковій категорії (або в будь-якому іншому сегменті ринку праці). На жаль, досить складно досягти згоди керівництва банку на проведення прямої діагностики корпоративної культури на основі відомих методик та публікації відповідних результатів, тому було проведено якісну оцінку існуючої корпоративної культури на основі класифікації Шейна [2, 3], яка найбільш підходить для даної ситуації. Зовнішні прояви корпо-

ративної культури дозволяють зробити висновок, що корпоративна культура, що склалася в банку може бути класифікована як «сім'я» згідно з Шейном. Що стосується сили корпоративної культури Укрсиббанку, то її можна оцінити як досить сильну.

Перейдемо до аналізу результатів імпровізованого соціологічного дослідження, проведеного з фокус-групою, що складалася зі студентів Університету імені Альфреда Нобеля. У цілому зазначена робота проводилася в рамках підготовки команди Університету імені Альфреда Нобеля до участі в чемпіонаті CASERS [4] осіннього сезону 2018 р., де УкрСиббанк виступив в ролі постановника проблеми. Головною особливістю опитування була участь в його проведенні студентів II–IV курсів різних спеціальностей університету, які як-раз і належать до покоління Z, яке є цільовою аудиторією банку. Аудиторія опитування набиралася методом «снігової кулі» через спільноти і групи в популярних месенджерах (Viber, Telegram, WhatsApp) і соціальних мережах (Instagram, Facebook), в яких спілкуються студенти – учасники чемпіонату. За чотири дні на запитання анкети відповіли 100 осіб, з багатьма з яких студенти, що адміністрували дослідження, провели особисті бесіди на теми цінностей й ставлення до фінансової сфери взагалі та до працевлаштування в банку зокрема. Таким чином, з огляду на досить інтенсивне спілкування з респондентами можна зробити висновок, що була проведена повноцінна фокус-група, в ході якої з'ясувалися завдання дослідження.

Основні результати проведеної фокус-групи полягають в такому:

- представники цільової аудиторії вважають за краще живе спілкування на противагу спілкуванню через соціальні мережі (74% учасників фокус-групи в основному використовують саме цю форму), що суперечить попередній гіпотезі, яка віддавала пріоритет сучасним інструментам комунікації;

- соціальна мережа, найбільш популярна серед цільової аудиторії – це

Інстаграм, що відзначили 86% учасників фокус-групи, на другій позиції – Pinterest (14%), Facebook – на третьому з велими скромними 10%. Учасники опитування мали можливість обрати декілька соціальних мереж, в яких проводять найбільше часу. Цікаво, що представники фокус-групи масово вважають YouTube соціальною мережею, і 54% респондентів проводять там чимало часу. Ще однією цікавою особливістю цього розділу опитування є те, що деякі респонденти (сумарно до 7%) не бачать особливої різниці між популярними месенджерами та соціальними мережами – в анкеті було передбачено поле для вільного введення, куди й були вписані Telegram і Viber. **Певне таке ставлення** є відображенням того факту, що й соціальні мережі, й месенджери в даний час все інтенсивніше використовуються як торговельні майданчики або інструменти маркетингової комунікації, і в цьому сенсі учасники фокус-груп не бачать різниці між ними. Це судження побічно підтверджується тим фактом, що інформацію про товари та послуги 47% респондентів шукають саме в соціальних мережах, 39% орієнтовані на відгуки споживачів, що розміщуються в соціальних мережах;

– серед месенджерів явним лідером є Telegram (81%), потім Viber (52%) і замикає «трійку» WhatsApp з 19%, зрозуміло, і в даному випадку учасники відзначали кілька месенджерів, якими користуються;

– цікавою особливістю покоління Z, яку вдалося виділити в опитуванні виявилася специфіка пошуку лідерів думок – 60% учасників фокус-груп зізналися, що лідерами думок для них є популярні відеоблогери, за якими вони стежать насамперед в мережі Інстаграм і на платформі YouTube (мабуть тому учасники фокус-групи віднесли YouTube до соціальних мереж). Цікаво також відзначити, що лідер студентського самоврядування Університету імені Альфреда Нобеля також кілька разів згадувався респондентами як лідер думок в мережі Інстаграм;

– при пошуку роботи учасники фокус-групи керуються такими міркуваннями (рис. 1):

- рівень заробітної плати;
- умови праці;
- сфера діяльності компанії;
- атмосфера в колективі;
- перспектива кар'єрного зростання;
- гнучкий графік роботи;
- можливість самореалізації.

– 61% респондентів висловилися негативно з приводу можливого майбутнього працевлаштування в банку, а серед тих, хто хотів би пов'язати свою майбутню долю з банківською сферою, 42% перевагу віддають ПриватБанку, а 20% – Монобанк'у. Останній факт дуже примітний, оскільки Монобанк практично є віртуальною організацією, яка здійснює свою комерційну діяльність переважно в Інтернеті.

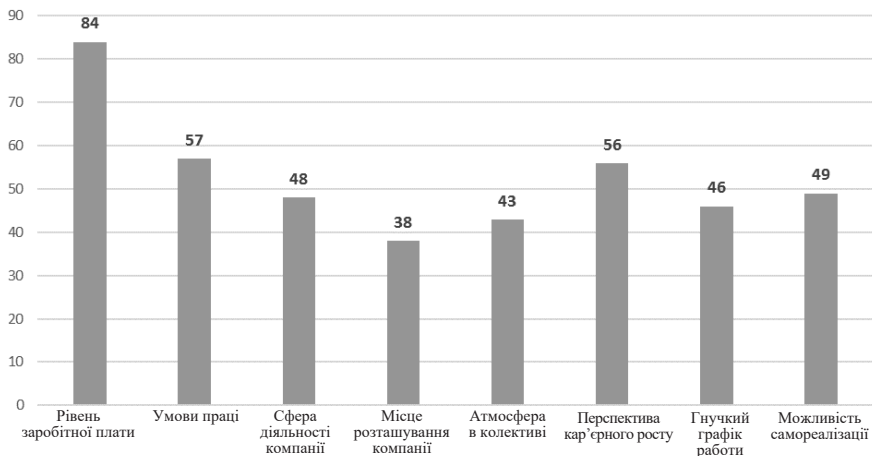


Рис. 1. Система пріоритетів при пошуку роботи поколінням Z

Перед дослідженням результатів SWOT-аналізу, який був використаний для вивчення підходів, які вже використовуються банком для створення іміджу як роботодавця, слід зазначити, що за останні 2 роки банківська сфера почала поступово відновлюватися після кризи 2014–2015 рр. Наприклад, аналітики сайту *rabota.ua* відзначають, що кількість вакансій, які надає банківська сфера, що була відносно стабільною у 2017 р., в році нинішньому приростає досить активно (рис. 2, побудований за даними цього сайту [5]).

У цілому по банківській сфері найбільша зацікавленість проявляється в за-

лученні фахівців з продажу фінансових продуктів і кредитних експертів, при цьому популярними є професії, так чи інакше пов'язані з інформаційними технологіями, ось чому покоління Z, що майже у прямому сенсі виховане інформаційними технологіями, є цільовою аудиторією пошуку нових співробітників для багатьох банків.

Деякі дані, що характеризують персонал АТ «УкрСиббанк», наведено на рис. 3 та у табл. 1, де окремо розглянуто процеси «відродження» банку після кризи 2014 р. Ці дані запозичено із сайту *smida.ua* [6], де відповідно до чинного законодавства банк розміщує звіти про власну діяльність.

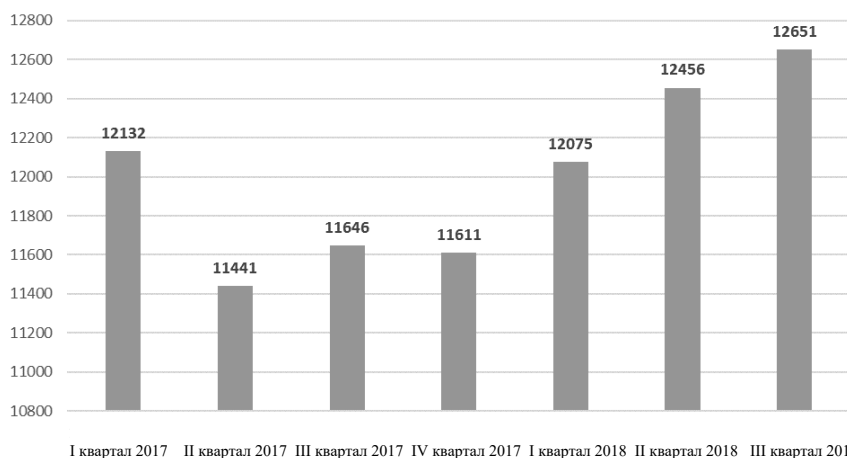


Рис. 2. Кількість нових та оновлених вакансій у сфері Банки – Інвестиції – Лізинг на сайті *rabota.ua* в 2017–2018 рр. (щоквартально)

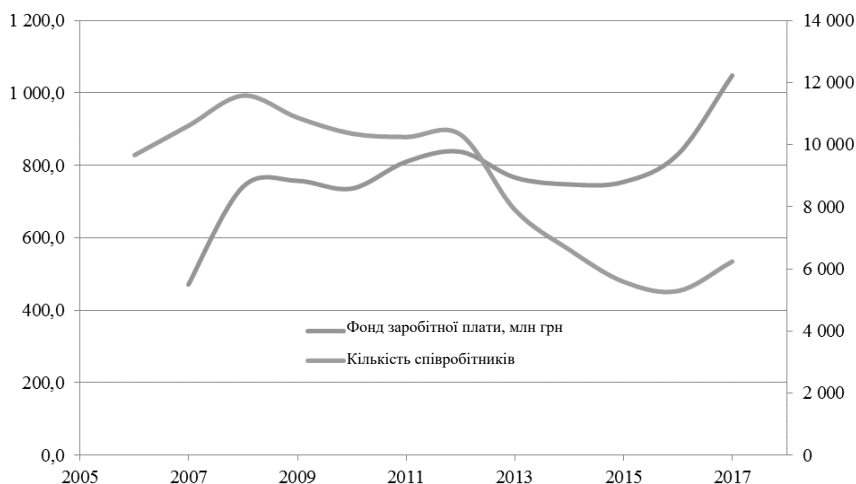


Рис. 3. Динаміка кадрового потенціалу та фонду заробітної плати УкрСиббанку за період 2006–2017 рр.

Таблиця 1

## Параметри, що характеризують кадри УкрСиббанку в 2015–2017 рр.

Показник	2015	2016	2017
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб)		5299	6249
Витрати, пов'язані з персоналом, тис. грн	1 043 176	1 066 868	
Охорона праці, підбір кадрів, тренінги, тис. грн		5 543	6 456

Дані сайту smida.ua [6].

Зазначимо, що кадровий склад банку перебуває під впливом як загальних трендів розвитку національної економіки, так і власних трендів, пов'язаних з еволюцією внутрішніх бізнес-процесів. Такими загальними трендами є скорочення чисельності співробітників на тлі двох послідовних криз в 2008–2009 і 2014–2015 рр. Разом з тим помітне скорочення персоналу в 2012–2013 рр. є наслідком вдосконалення бізнес-процесів у банку, про що побічно свідчить позитивна динаміка фонду оплати праці (слід зазначити, що в 2014–2017 рр. також спостерігається зростання фонду оплати праці при значному скороченні кількості співробітників, але в цьому випадку, без сумніву, простежується потужна інфляційна складова).

У 2016–2017 рр. спостерігається перелам в негативному тренді розвитку, і кількість співробітників банку зростає досить динамічно, однак витрати пов'язані з персоналом, разом з тим такого динамізму позбавлені витрати на підбір кадрів, тренінги та охорону праці, пропорційні загальній динаміці, яка, як було зазначено вище, визначається інфляційною складовою та кризовими ефектами.

У цьому контексті досить цікаве дослідження сучасних трендів у організації навчання та професійного розвитку співробітників у банківській сфері, що було проведене у 2018 р. консалтинговою компанією Ernest & Young [7, 8]. Відповідно до результатів цього дослідження 79% банків надають можливості навчання для співробітників, при чому у випадку вищої та старшої ланки керівництва переважає зовнішнє навчання, а у випадку середньої та нижчої – внутрішнє. Найбільш характерною тривалістю внутрішнього навчання є 5-6 годин для середньої та старшої

ланки менеджменту та 12 годин – для нижчої ланки. Стосовно зовнішнього навчання, що є більш притаманним вищій керівній ланці, тенденція зворотна – вищі керівники навчаються триваліше, ніж середні, а нижча ланка – 12-13 годин проти 1-4, що вочевидь пов'язано з вартістю такого навчання.

Навички та знання, яких вищі керівники переважно набувають у процесі навчання, належать до таких сфер, як фасилітація, лідерство, системне мислення, управління змінами. Середня ланка та рядові фахівці зазвичай зосереджуються на адаптації до змін, комунікативних навичках, етичній поведінці, навичках планування та контролю, тайм-менеджменті та набутті стресостійкості.

Бюджет, що банки зазвичай витрачають з цією метою у перерахунку на одного співробітника, становить 1714 грн, що дещо більше, ніж витрати УкрСиббанку (див. табл. 1). Слід водночас зауважити, що УкрСиббанк витрачає на розвиток своїх співробітників кошти на рівні середніх витрат на ці цілі по банківській сфері).

У цілому по банківському сектору 57% компаній відстежують необхідність навчання власних співробітників, 36% пов'язують програму навчання з планом розвитку кар'єри співробітника, а 73% прагнуть до щільного моніторингу ефективності навчання в основному на основі тестування набутих знань та навичок. Але всі ці показники є нерівномірно розподілені за рівнями управління з помітним перекосом у бік вищої управлінської ланки.

Серед типів навчання відчутну перевагу мають аудиторні тренінги та дистанційне навчання (вебінари), помітне поступаючись таким методам, як наставництво, коучинг та навчання у процесі роботи. У

цьому аспекті УкрСиббанк, де ці методи є основою корпоративної культури, явно випереджає конкурентів. Це треба розглядати як передумову для формування позитивного іміджу банку як роботодавця.

Наведемо розгорнуте резюме SWOT-аналізу, проведеного для з'ясування ефективності підходів УкрСиббанку, спрямованих на створення іміджу респектабельного роботодавця, і сформулюємо кілька пропозицій щодо вдосконалення такого сприйняття банку. У ході аналізу після зіставлення змінних було дано відповіді на такі чотири питання:

1. Чи вистачить внутрішнього потенціалу підприємства для реалізації ключових можливостей із залучення кадрів, що належать до обраної цільової аудиторії? Як найбільш ефективно використовувати ці сильні сторони?

2. Чи немає істотних слабких сторін, які призведуть до блокування реалізації ключових можливостей щодо забезпечення кадрами в контексті сучасних трендів розвитку банківської сфери? Що робити, які слабкі сторони ліквідувати в першу чергу?

3. Чи немає загроз, компенсація яких призведе до зниження потенціалу до рівня, що не дозволить реалізувати ключові можливості? Як все-таки спробувати їх компенсувати, за рахунок яких дій чи/та компонентів внутрішнього потенціалу банку?

4. Чи немає загроз, які призведуть до загострення слабкостей до рівня, що блокує реалізацію ключових можливостей? Що робити щоб активно протистояти таким загрозам?

У результаті відповіді на перше питання після зіставлення позитивних внутрішніх змінних банку і основних можливостей були зроблені такі висновки:

– Для диференціації банку як роботодавця з орієнтацією на сучасну систему цінностей необхідно використовувати акценти на таких факторах, які дуже важливі для покоління Z:

– на потужній корпоративній культурі та стилі менеджменту, орієнтованому на розвиток співробітників,

– на *job enlargement*'і (тобто підході, що зводиться до збільшення різноманітності завдань, які вирішуються в рамках службових повноважень – фактично забезпечення самореалізації в обраній сфері, четвертого по силі чинника, який впливає на вибір майбутньої роботи представниками цільової аудиторії),

– та на *job enrichment*'і (тобто підході, який включає не тільки збільшення різноманітності завдань, а й наділення співробітників більшою відповідальністю і повноваженнями, що відповідає другому за силою фактору, який визначає майбутнє працевлаштування).

– Система наставництва, що давно склалася в банку, а також наявність інтенсивних комунікацій між ієрархічними рівнями мають бути наочно продемонстровані, наприклад в ході спеціальних воркшопів, семінарів, інших подій, організованих банком як наочного доказу того, що імідж УкрСиббанку, на відміну від поширених уявлень, базується на взаємній довірі, підтримці ініціативи, визнанні персональних досягнень тощо.

– Ці ж сильні сторони необхідно використовувати в ході просування в соціальних мережах, розробці друкованої продукції, наприклад у вигляді скрайбінгу (те, що банк вже робить, але для «внутрішнього застосування»), – формі, найбільш прилаштованій до особливостей сприйняття поколінням Z, яке переважно є візуалами, що володіють «кліповим» мисленням

– Наявність таких сильних сторін дозволяє розробляти рекламу «подвійного застосування», тобто не тільки для просування рішень і послуг, але і для залучення потенційних співробітників (група JP Morgan була одним з піонерів у зазначеному напрямку, створивши рекламу, що підкреслює, з одного боку, міжнародний / багатонаціональний характер діяльності групи, з іншого – створює атмосферу високої залученості і для потенційних співробітників). У цьому ж напрямі можна запропонувати створювати ролики, призначені для соціальних мереж (насамперед Інстаграм як найбільш популярної се-

ред ЦА), які можна також демонструвати на екранах у відділеннях банку

– Наявність комунікацій між ієрархічними рівнями (наприклад, кава з головою правління) саме по собі є важливим позитивним моментом для залучення покоління Z, яке, як показують опитування, орієнтоване:

- на визнання статусу і престижу,
- реалізацію амбіцій,
- потребу до незалежності.

На нашу думку, ці традиції повинні перетворюватися в сюжети для відеорекламу банку як місця роботи, що просувається через соціальні мережі та у відділеннях банку – через встановлені там монітори.

– Залучення відео/блогерів, лідерів думок, які дуже важливі для ЦА і формують загальну привабливість роботодавця, можна здійснити на основі організації, наприклад, вокршоупу з відомим блогером чи одного інтенсиву для блогерів на безкоштовній основі.

– «Здорова плинність», тобто відносна стабільність колективу банку є основою для адаптації та морально-психологічної мотивації представників ЦА, до того ж через висвітлення в соціальних мережах історій успіху, багатогранного внутрішнього життя (активні уїк-енди, програма розкриття талантів, можливість вивчення мови, спортивні заходи), традицій, цінностей, інших елементів корпоративної культури можна послідовно зміцнювати позитивний імідж банку і досить ефективно протистояти загальному негативному ставленню, що склалося у відношенні до банківської сфери, особливо після криз 2008 і 2014 рр.

– Соціальні зв'язки (*соціальний капітал*), які при відносній стабільності колективу також можна використовувати як інструмент просування банку як роботодавця, створюючи позитивний імідж в соціальних мережах і форумах, де працівники обмінюються думками про роботодавців, і дезавуювати негативні відгуки (на щастя, таких не вдалося виявити, крім того, банк практично не присутній в чорних списках роботодавців)

Загальний висновок, який можна зробити на основі зіставлення можливостей і сильних сторін, полягає в тому, що банк, безсумнівно, має в своєму розпорядженні достатньо широкий набір сильних сторін, які можна використовувати для залучення представників ЦА. Є очевидні напрямки використання сильних сторін для реалізації можливостей, що, як правило не потребують залучення додаткових ресурсів.

У результаті відповіді на друге питання після зіставлення негативних внутрішніх змінних банку і основних можливостей зроблено такі висновки:

– Головними проблемами, що підлягають негайному усуненню і які об'єктивно ведуть до блокування позитивного розвитку ситуації з залученням ЦА, є недостатня кількість інформації про банк як про роботодавця, негативний goodwill після подій 2014 р. й, зрозуміло, скептичне ставлення ЦА до роботи в банку в принципі (див. результати проведеного опитування). Для цього, як зазначалося в аналізі сильних сторін і можливостей, необхідно використовувати особливості корпоративної культури, яку можна охарактеризувати як досить нестандартну для банку. Через те, що корпоративна культура є досить легко поновлюваним ресурсом, а банк не збирається в найближчому майбутньому вносити корективи в загальний напрямок розвитку корпоративної культури, сфокусованої на розвиток співробітників, формування внутрішнього соціального капіталу (соціальних зв'язків, колективних цінностей тощо), можна зробити висновок, що потенціалу достатньо не тільки для реалізації основних можливостей, але й для протидії головним внутрішнім негативним факторам.

– Практична відсутність інформації про вакансії у відділеннях банку також можна віднести до числа слабких сторін, які підлягають усуненню (в рамках забезпечення ефективних комунікацій з потенційними співробітниками). При цьому у відділеннях банку можна використовувати не тільки статичні оголошення, а й демонструвати рекламні сюжети з життя банку, як це зазначалося вище. Крім того,



для забезпечення ефективних комунікацій необхідно використовувати залучених відомих відеоблогерів, про співпрацю з якими вже йшлося.

– Істотне підвищення заробітної на старті також не видається можливим (співробітник спочатку має довести свою ефективність, корисність тощо, перш ніж отримувати солідну винагороду). Однак акцент на комфортних умовах праці, морально-психологічному кліматі в організації, впровадження концепції «міста сонця» стосовно бізнес-організації можуть значною мірою послабити цей недолік

– Робота з юніорами як потенційними співробітниками банку в більш віддаленому майбутньому має починатися вже сьогодні. Тут можна скористатися новими можливостями, пов'язаними з реформою освіти, які є у дуальних програмах, коли студенти починаючи з першого року навчання поєднують навчання з практичною діяльністю на обраному місці працевлаштування на підприємстві, яке зацікавлене в них як майбутніх фахівців (в Університеті імені Альфреда Нобеля, наприклад, компанії, зацікавлені в залученні кваліфікованих співробітників навіть оплачують їх навчання на старших курсах). Не слід не забувати про «стандартні» інструменти – он-лайн олімпіади, конкурси, турніри для юних фінансистів, інвесторів

– Для залучення старших школярів, які також належать до покоління Z, що орієнтоване на живе спілкування і прагне досягати успіху, скрізь, де це можливо (див. результати опитування вище), доцільно проводити й «живі» заходи, припустимо, в партнерстві з передовими вищими навчальними закладами, які зацікавлені в залученні школярів як потенційних абітурієнтів (наприклад, Університет імені Альфреда Нобеля вже протягом 8 років спільно з ПриватБанком проводить турнір «Фінансовий футбол», присвячений фінансовій грамотності, на регулярність турніру не вплинули навіть події, пов'язані з націоналізацією цього банку).

Загальний висновок, який можна зробити на основі зіставлення можливостей і слабких сторін, полягає в такому: слабкі

сторони, які блокують швидке просування до поставленої мети, існують, проте їх вплив може бути компенсовано досить швидко і ефективно за рахунок використання нематеріальних складових внутрішнього потенціалу банку.

У результаті відповіді на третє питання після зіставлення позитивних внутрішніх змінних банку і основних загроз зроблено такі висновки:

– Головною загрозою, протидія якій потенційно може знизити потенціал банку, є низький рівень заробітної плати молодим співробітникам порівняно з конкурентами. Однак вище були наведені досить ефективні напрями протидії цьому, які не потребують особливих витрат ресурсів. Логіка наших дій (протидії цій небезпеці) полягає в такому – ми не можемо та не маємо наміру платити більше, ніж конкуренти, особливо на старті. Але ми апелюємо до таких особливостей покоління Z, яке хочемо бачити в числі своїх майбутніх співробітників:

- схильність до ризику;
- впевненість в собі;
- пристосованість до змін

– Для подібних людей пропонуються корпоративна культура і стиль менеджменту, орієнтований на розвиток співробітників, *job enlargement*, *job enrichment* та інші морально-психологічні стимули, вже обговорені в першому розділі SWOT-аналізу. Інформується про це цільова аудиторія через канали і у формах (а також локаціях), до яких вона найбільш сприйнятлива. Реальна прихильність до декларованих цінностей доводиться через реалізацію концепції / ідеології «міста сонця» (УкрСиббанк точно буде першим банком на території України, що обрав таку концепцію). Майбутні плани та устремління пояснюються ЦА, молодші шари ЦА готуються до сприйняття цінностей банку – і це практично не несе за собою додаткових витрат, оскільки все одно на розвиток корпоративної культури матеріальні засоби банком виділяються.

– Плинність кадрів, також відзначена як загроза, може бути досить ефективно

компенсована розвитком соціального капіталу організації.

– На жаль, така загроза, як втрата банком ринкових позицій, лежить поза площиною заходів, пропонує для вирішення даного кейса

Загальний висновок, який можна зробити на основі зіставлення позитивних внутрішніх змінних банку й основних загроз, полягає в такому – загрози, компенсація яких потребує додаткових витрат потенціалу організації, існують, однак, як правило, це витрати нематеріальних ресурсів.

Стосовно четвертого запитання SWOT-аналізу щодо зіставлення загроз та слабких сторін, можна зауважити що, головною загрозою, яка веде до загострення слабких сторін, є наявність конкурентів з більш високою заробітною платою на старті, однак протидія цій загрозі була досить детально описана вище

**Висновки.** Таким чином, підбиваючи підсумки аналізу можливих напрямів

покращання іміджу банку як роботодавця на основі розвитку корпоративної культури, можна зробити такі висновки:

– дотримуючись корпоративної культури, основи створення іміджу банку як роботодавця, слід ретельно дбати про вибір пріоритетного каналу сприйняття для того, щоб «донести» привабливі моменти роботи в банку до цільової аудиторії;

– важку, монотонну, копітку роботу в різних підрозділах банку можна компенсувати за рахунок «вибудовування» позитивної корпоративної культури, наприклад, на основі концепції «міста сонця», що зазвичай не використовується бізнес-організаціями, й надалі використовувати цей інструмент для залучення співробітників з обраної цільової аудиторії;

– формування позитивного іміджу роботодавця є актуальним завданням для більшості банків, що функціонують на території України.

### Список використаних джерел

1. Learned E.P. Business policy, text and cases / E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth. – Homewood, IL: R.D. Irwin, 1965. – 846 p.
2. Edgar H. Schein. Process consultation / Schein Edgar H. – Paris: Addison-Wesley France, 1988. – 216 p.
3. Schein E.H. Organisationskultur und Leadership / E.H. Schein, P. Schein, A. Jell. – München: Verlag Franz Vahlen, 2018. – 303 S.
4. . WOW-ефект: як бренду роботодавця стати мрією для покоління Z [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://casers.org/cases/wow-efekt-yak-brendu-robotodavcya-stati-mr-yu-dlya-pokol-nnya-z>
5. Rabota.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://rabota.ua/ua/jobsearch/vacancy\\_list?parentId=18](https://rabota.ua/ua/jobsearch/vacancy_list?parentId=18)
6. SMIDA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/participant/09807750>
7. EY – Найкращі роботодавці 2017 року: що приваблює досвідчених кандидатів? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-employers-2017>
8. EY – Найкращі роботодавці 2017 року: огляд вподобань студентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-employers-2017-students>

### References

1. Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., & Guth, W.D. (1965). Business policy, text and cases. Homewood, IL: R.D. Irwin, 846 p.
2. Edgar H. Schein. Process consultation (1988). Paris: Addison-Wesley France, 216 p.
3. Schein, E.H., Schein, P., & Jell, A. (2018). Organisationskultur und Leadership. München: Verlag Franz Vahlen, 303 p.

4. WOW-efekt: yak brendu robotodavtsya staty mriyeyu dlya pokolinnya Z [WOW effect: as an employer's brand to become a dream for the Z generation]. Available at: <https://casers.org/cases/wow-efekt-yak-brendu-robotodavtsya-stati-mr-yu-dlya-pokol-nnya-z>
5. Rabota.ua. Available at: [https://rabota.ua/ua/jobsearch/vacancy\\_list?parentId=18](https://rabota.ua/ua/jobsearch/vacancy_list?parentId=18)
6. SMIDA. Available at: <https://smida.gov.ua/db/participant/09807750>
7. EY - Naikrashchi robotodavtsi 2017 roku: shcho pryvabliuie dosvidchenykh kandydativ? [EY - Best Employers in 2017: What's Attracting Advanced Candidates?]. Available at: <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-employers-2017>
8. EY - Naikrashchi robotodavtsi 2017 roku: ohliad vpodoban studentiv [EY - Best Employers in 2017: A Survey of Students' Preferences]. Available at: <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-employers-2017-students>

### IMPROVING THE IMAGE OF THE BANK AS A EMPLOYEE BASED ON THE DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE

*Volodymyr E. Momot*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: [vmomot@duan.edu.ua](mailto:vmomot@duan.edu.ua)

*Olena M. Lytvynenko*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: [elena\\_litvynenko@duan.edu.ua](mailto:elena_litvynenko@duan.edu.ua)

*Olesia A. Ilyenko*, UKRSIBBANK BNP Paribas Group, Kyiv (Ukraine). E-mail: [olesia.ilyenko@ukrsibbank.com](mailto:olesia.ilyenko@ukrsibbank.com)

DOI: 10.32342/2074-5354-2019-1-50-3

**Key words:** *corporate culture, employer image, value system, generation theory, generation Z, social capital, management style, job enlargement, job enrichment, “city of the sun” concept.*

The article discusses the problems of commercial banks related to the deterioration of their image as employers, especially in eyes of the younger generation, which in the near future will become the most attractive category for employment in modern business. The main criteria that guide the younger generation when choosing a future job are identified. A detailed analysis of the strengths and weaknesses of the bank as an employer has been carried out, and advices for the image improvement has been formulated, aimed at young audiences of potential bank employees.

It was proved that the bank should build not only an effective PR campaign to create a powerful image of a reliable employer, but at the same time bank should establish a reliable system to counteract unfair competition, ultimately aimed at destabilizing the financial institution, which is most sensitive to image problems.

In 2016-17, there is a turning point in the negative trend of development and the number of Bank's employees is growing dynamically, but the costs associated with personnel are not deprived of such dynamism, at the same time, the costs of recruitment, training and labor protection are proportional to the overall dynamics, which, as noted above, is determined by the inflationary component and crisis effects.

The SWOT analysis had been conducted to were built for the internal functions of corporate culture from some popular Internet sources related to this issue, based on which the probability of introducing the concept of using a strong corporate culture as a practical tool for harmonizing strategic development of an organization was assessed.

The general conclusion drawn from the comparison of opportunities and strengths is as follows: the bank undoubtedly has a sufficiently wide set of strengths that can be used to attract focus group representatives. There are obvious directions for using strengths to realize opportunities, as a rule, do not require additional resources.

The general conclusion drawn on the basis of a comparison of opportunities and weaknesses is the following: the weaknesses that block the rapid progress towards the goal are, but their influence can be offset rather quickly and efficiently through the use of intangible components of the bank's internal capacity.

While maintaining a corporate culture being the basis for creating an image of the bank as an employer, care should be taken to choose the priority channel of perception in order to bring attractive moments of employment in the bank to the target audience. However, the formation of a positive image of the employer is an urgent task for most banks operating on the territory of Ukraine.

*Одержано 7.02.2019.*