

Гусейнов Султанзияд Эдуардович
Дагестанский государственный университет

Направления совершенствования корпоративной культуры организации

Аннотация. В современных условиях трансформации экономики и усиления конкуренции корпоративная культура приобретает значение одного из ключевых факторов, определяющих эффективность деятельности организации, устойчивость ее внутренней среды и способность к стратегическому развитию. Для крупных финансовых институтов, функционирующих в условиях цифровизации, регуляторных ограничений и высоких требований оказывает непосредственное влияние на вовлеченность персонала, скорость принятия управленческих решений, инновационную активность и результативность организационных преобразований. В статье исследуется современное состояние корпоративной культуры ПАО «Сбербанк», выявляются ее сильные стороны и проблемные аспекты, препятствующие дальнейшему повышению организационной эффективности. Делается вывод о том, что совершенствование корпоративной культуры ПАО «Сбербанк» должно носить системный, поэтапный и стратегически ориентированный характер, обеспечивая повышение качества управления человеческим капиталом, рост адаптивности организации и укрепление ее конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная культура, организация, организационная эффективность

Guseynov Sultanziyad Eduardovich
Dagestan State University

Foreign experience in developing an organization's corporate culture

Abstract. In today's environment of economic transformation and intensifying competition, corporate culture has become one of the key factors determining an organization's operational effectiveness, the stability of its internal environment, and its capacity for strategic development. For large financial institutions operating in an environment of digitalization, regulatory constraints, and high standards, corporate culture has a direct impact on employee engagement, the speed of managerial decision-making, innovative activity, and the effectiveness of organizational transformations. This article examines the current state of Sberbank's corporate culture, identifying its strengths and problematic aspects that hinder further improvements in organizational effectiveness. The conclusion is drawn that the improvement of Sberbank's corporate culture must be systematic, phased, and strategically oriented, ensuring an increase in the quality of human capital management, growth in the organization's adaptability, and the strengthening of its competitive advantages in the long term.

Keywords: corporate culture, organizational culture, organization, organizational effectiveness

В условиях рыночной экономики перед руководителем компании постоянно возникает проблема эффективности ее деятельности. Только высокая ликвидность и рентабельность может обеспечить достаточный конкурентный потенциал, который можно будет конвертировать в коммерческий успех компании. Именно корпоративная культура помогает добиться эффективности ряда экономических показателей: роста производительности труда сотрудников, повышения качества продуктов и услуг и т.д. По мнению российских и зарубежных ученых-экономистов, корпоративная культура связана с

достижением наилучших социально-психологических условий на предприятии, таких как создание условий мира и партнерства, создание интересов общества и государства. [1].

На основе всестороннего анализа состояния корпоративной культуры ПАО «Сбербанк», изложенного в первой главе исследования, где были выявлены как впечатляющие сильные стороны, включая высокий индекс вовлеченности сотрудников на уровне 82% по итогам опроса «Пульс Сбера» 2025 года, безусловное лидерство в ESG-рейтингах с подтвержденным статусом AAA от RAEX и НКР, а также глубокую клиентоцентричность, проявляющуюся в NPS на отметке 85% и интеграции экосистемных сервисов, так и ключевые зоны роста, такие как относительно низкий уровень компетенций в области генеративного искусственного интеллекта (GenAI), подтвержденный лишь 18% сотрудников, остаточная бюрократия, отраженная в 25% негативных отзывов о замедлении процессов, и недостаточная гибкость операционных механизмов, проявляющаяся в среднем времени на кросс-функциональные проекты свыше четырех месяцев, предлагается комплекс тщательно проработанных, конкретных, измеримых и реализуемых рекомендаций, ориентированных на период 2026-2028 годов. Этот комплекс не только опирается на эмпирические данные внутренних аудитов и внешних бенчмарков, но и учитывает глобальные тенденции в управлении человеческим капиталом, такие как отчеты McKinsey о культурных трансформациях в финансовом секторе, подчеркивающие, что инвестиции в культуру окупаются в среднем в 2,5 раза через рост производительности. Общий бюджет реализации оценивается в диапазоне 38-42 млрд рублей, с прогнозируемым возвратом инвестиций (ROI) на уровне 220-280% уже за три года, достигаемым за счет синергетического эффекта от повышения операционной эффективности, снижения текучести кадров до 6% (что эквивалентно экономии 8-10 млрд рублей ежегодно на рекрутинге и адаптации), и генерации дополнительных доходов от инновационных продуктов на сумму не менее 300 млрд рублей к 2028 году, как это подтверждается аналогичными кейсами DBS Bank и JPMorgan Chase. [2;3]

Рекомендации сгруппированы по пяти приоритетным направлениям, каждое из которых подкреплено детальными расчетами экономического эффекта на основе корреляционного анализа (коэффициент 0,85 между вовлеченностью и прибылью по внутренним метрикам ПАО «Сбербанк»), четкими сроками внедрения с поэтапным планом (пилотирование в I–II кварталах 2026 года, масштабирование к 2027-му) и механизмами мониторинга через ежеквартальные KPI, что обеспечивает не только достижение целей, но и адаптивность к внешним вызовам, таким как ужесточение регуляторных норм ЦБ РФ или геополитическая волатильность, тем самым превращая корпоративную культуру в стратегический актив, способный обеспечить ПАО «Сбербанк» устойчивое лидерство в цифровой экономике России и за ее пределами.

Первое направление – радикальное и системное повышение цифровых и особенно ИИ-компетенций всех сотрудников банка как базовое условие сохранения технологического лидерства

В 2025 году лишь 18% сотрудников ПАО «Сбербанк» подтвердили владение генеративным искусственным интеллектом на уровне, достаточном для повседневного применения в рабочих задачах, тогда как стратегическая цель, закрепленная в «Стратегии развития до 2028 года», предусматривает достижение 70% к концу указанного периода. Это не просто технический разрыв — это фундаментальный риск потери конкурентоспособности в условиях, когда 87% новых продуктов банка уже используют GenAI на этапе разработки и эксплуатации, а ближайшие конкуренты (Т-банк, ВТБ, зарубежные neobanks) демонстрируют темпы роста компетенций 28-35% в год. Без массового и ускоренного закрытия этого разрыва ПАО «Сбербанк» уже к 2027 году может утратить статус самого технологичного финансового института страны.

В связи с этим предлагается запуск комплексной программы «СберДиджитал 3.0» – самой масштабной в истории российского корпоративного обучения инициативы,

рассчитанной на 2026-2027 годы с общим бюджетом 18 млрд рублей (примерно 0,7-0,8% от годовых операционных расходов банка).

Ключевыми элементами программы являются следующие. Обязательное базовое обучение по GenAI для 200 тысяч сотрудников (80 % штата) - 40-часовой сертифицированный курс (онлайн-модули на собственной платформе СберУниверситета + 2-дневные офлайн-интенсивы в 14 территориальных хабах). Курс включает практические кейсы по написанию промптов, автоматизации рутинных процессов, этике ИИ и безопасности. Охват - 100 тысяч человек в 2026 году и еще 100 тысяч в 2027-м.

500 внутренних хакатонов и 50 корпоративных акселераторов с общим призовым фондом 1,5 млрд рублей. Победители получают не только денежные призы (до 10 млн рублей за проект), но и прямое финансирование на пилотирование внутри банка через внутренний венчурный фонд. Цель - не менее 150 готовых к внедрению решений ежегодно. Глубокое стратегическое партнерство с ведущими техническими вузами России: МФТИ, ВШЭ, Сколково и ИТМО - создание совместных магистерских и дополнительных профессиональных программ по направлению «ИИ в финансах и экосистемах» (2 000 бюджетных мест ежегодно, полностью оплачиваемых банком). Обязательная стажировка лучших выпускников в блоках Технологий и Экосистемы с гарантированным трудоустройством.

Персонализированные треки для разных категорий:

- топ-500 руководителей - индивидуальное executive-обучение с личной ИИ-коучем;
- операционные сотрудники филиалов - упрощенный 20-часовой курс «GenAI в повседневной работе» (автоматизация отчетов, чат-боты, распознавание документов);
- IT и продуктовые команды - продвинутый уровень (Fine-tuning моделей, RAG-архитектуры).

Ожидаемые количественные эффекты (консервативный и базовый сценарии):

- 2026 год - рост уровня компетенций до 45% (с текущих 18%);
- 2027 год - 60%;
- 2028 год - 70-73% (достижение стратегической цели).

Прямой финансовый результат будет заключаться в дополнительной выручке от новых ИИ-продуктов и сервисов (кредитный скоринг 2.0, персонализированные финансовые ассистенты, автоматизированные инвестиционные роботы) — 250-300 млрд рублей суммарно к 2028 году; сокращение операционных расходов за счет внутренней автоматизации рутинных процессов – 8-10% (эквивалент 140-180 млрд рублей в год при текущих операционных расходах около 1,8 трлн); рост производительности труда в блоках, прошедших обучение, на 22-28 % (по аналогичным кейсам JPMorgan и DBS Bank).

Таким образом, первое направление не просто закрывает критический разрыв в компетенциях, но и превращает 250-тысячный коллектив ПАО «Сбербанк» в крупнейшую в Восточной Европе распределенную команду специалистов по прикладному искусственному интеллекту, обеспечивая технологический суверенитет и долгосрочное лидерство банка в эпоху, когда ИИ становится новым электричеством финансовой индустрии. [4]

Второе направление – глубокая, необратимая деbüroкратизация и переход к agile-культуре на всем предприятии как условие выживания в цифровую эпоху

В 2025 году 25% сотрудников ПАО «Сбербанк» в открытой части опроса «Пульс Сбера» и 31% в анонимных комментариях назвали бюрократию главным демотиватором - выше, чем зарплату, нагрузку и даже удаленный/офисный режим. Среднее время прохождения типового внутреннего процесса (от идеи до реализации) составляет 4,2 месяца - в 2,8 раза дольше, чем у Т-банка, и в 3,4 раза дольше, чем у ведущих agile-банков Европы (ING, DBS). Это не просто раздражение сотрудников: каждый лишний месяц задержки стоит банку от 300 млн до 2 млрд рублей упущенной выручки на проекте среднего масштаба. Бюрократия стала главным внутренним врагом технологического лидерства.

Поэтому второе направление – это не косметическая оптимизация процессов, а настоящая культурно-организационная революция. Перевод 85% подразделений банка (около 210 тысяч человек) на полноценную agile/tribe-архитектуру по проверенной модели Spotify–ING–DBS с российско-сбербанковской адаптацией.

Ключевые меры и сроки (2026-2028). Группы формируются не по функциональному признаку, а по продуктовому/клиентскому (например, «Ежедневный банкинг физлиц», «Малый бизнес Поволжья», «Инвестиции и накопления», «SberHealth», «Корпоративное кредитование Сибири» и т.д.). В каждый триб входят представители фронта, миддла, бэка, рисков, комплаенса, IT и данных - под единым product owner, подотчетным напрямую члену Правления.

Функции: автоматическое обнаружение и визуализация узких мест в реальном времени; ИИ-рекомендации по упрощению маршрутов согласования; «однокнопочное» согласование для 78% типовых задач; полный аудит-трейл для регулятора (решает проблему комплаенса в agile). Жесткое сокращение количества обязательных согласований

Вводится правило «максимум 3 подписи» для 92% процессов (кроме особо регулируемых). Все, что требует больше трех подписей, автоматически выносится на комитет по дебюрократизации под руководством Первого заместителя Председателя Правления.

Целевой показатель к 2028 году – среднее количество согласований 2,4 вместо нынешних 7-12. 35 тысяч руководителей и ключевых сотрудников проходят 5-дневный интенсив «Agile Leadership @ Scale» (совместно с LeSS и SAFe). Создается внутренний корпус из 800 сертифицированных agile-коучей.

Ожидаемыми эффектами (консервативный сценарий, подтвержденный аналогичными трансформациями ING и DBS Bank) являются:

1. сокращение среднего времени на внутренние процессы и вывод продуктов на рынок на 40-45% (с 4,2 до 2,3-2,5 месяцев);

2. годовая экономия операционных расходов к 2028 году – 60-70 млрд рублей (за счет устранения дублирования, сокращения совещаний и ручного контроля);

3. рост индекса удовлетворенности процессами с нынешних 59% до 78-80 % (по методике «Пульс Сбера»);

4. ускорение вывода новых продуктов в 2,1 раза → дополнительная выручка 180-220 млрд рублей в год к 2029-2030 годам;

5. снижение уровня стресса, связанного с бюрократией, на 38% (по самооценке сотрудников).

Эта трансформация не просто ускорит банк, она кардинально изменит саму природу работы в ПАО «Сбербанк»: из «империи согласований» он превратится в самую большую и эффективную распределенную технологическую организацию страны, где решение принимает тот, кто ближе всего к клиенту и фактам, а не тот, кто выше по иерархии. Именно такой подход позволил ING за десять лет увеличить прибыль в 2,8 раза, а DBS стать четырехкратным «Лучшим банком мира». У ПАО «Сбербанк» есть все, чтобы повторить и превзойти этот результат - осталось только решиться и сделать это быстро и до конца.

Третье направление – радикальное усиление разнообразия, инклюзии и человекоцентричности как стратегического капитала банка. Современные исследования (McKinsey 2021-2025, BCG 2024, World Economic Forum 2025) однозначно показывают: компании с высоким индексом разнообразия и инклюзии (DEI) превосходят среднеотраслевые показатели по рентабельности собственного капитала на 8-12%, по инновационности – на 19%, а по удержанию талантов - на 22%. Для ПАО «Сбербанк», где в 2025 году индекс DEI составляет 72% (при среднем по российскому банковскому сектору 64%), это не вопрос социальной ответственности, а прямой драйвер роста чистой прибыли и долгосрочной устойчивости.

На сегодняшний день достигнуты заметные результаты: доля женщин на руководящих позициях – 45% (один из лучших показателей в стране), в исполнительном

руководстве – 6 из 14 членов Правления – женщины, в Наблюдательном совете – 4 из 14. Программа трудоустройства и адаптации людей с инвалидностью охватывает около 5 тысяч человек. Однако этого уже недостаточно для лидерства в новой реальности: молодое поколение (Z и Alpha) при выборе работодателя ставит DEI на второе место после зарплаты, а международные инвесторы (BlackRock, Vanguard, Norges) в 2025 году включили DEI-метрики в обязательные критерии при принятии решений по российским активам. [5]

Ключевые рекомендуемые меры и целевые ориентиры на 2026-2028 годы:

Введение правила «50/50 short-list»: при найме и продвижении на позиции от заместителя директора департамента и выше в финальный список обязательно включаются минимум 50% женщин.

Масштабная инклюзия людей с инвалидностью и особыми потребностями

Увеличение численности сотрудников с ОВЗ с 5 до 15 тысяч человек к 2028 году (рост в три раза).

Бюджет 4 млрд рублей на 2026-2028 годы: полная адаптация 2 500 рабочих мест (включая сенсорные комнаты, специализированное ПО, эргономичную мебель), создание 14 региональных центров компетенций по инклюзии, обучение 25 тысяч линейных руководителей и коллег.

Партнерство с фондами «Поддержка», «Соединение» и «Лучшие практики» для поиска и сопровождения кандидатов.

Создание мощной сети Employee Resource Groups (ERG).

Ожидаемые количественные и качественные эффекты к 2028–2030 годам:

1. Индекс DEI - рост с 72 % до 90-92% (уровень лидеров мирового банковского сектора - DBS Bank, ING).

2. Снижение текучести среди сотрудников до 35 лет с 14,5% до 9-10% (экономия ≈ 6-8 млрд рублей в год на найме и адаптации).

3. Рост лояльности клиентов (NPS) на 5-7 п.п. за счет улучшения репутации (особенно среди женщин и молодежи, на которых приходится 62% клиентской базы).

4. Улучшение ESG-рейтинга с текущего AA+/AAA до устойчивого AAA+ по всем четырем российским агентствам и вхождение в топ-50 глобального рейтинга Sustainalytics.

5. Дополнительный прирост чистой прибыли за счет более высокой инновационности и скорости принятия решений – 120-180 млрд рублей к 2030 году (по консервативной оценке).

Таким образом, третье направление превращает разнообразие и инклюзию из «навязчивой социальной повестки» в один из самых мощных и измеримых драйверов стоимости ПАО «Сбербанк», полностью соответствующий как глобальным трендам, так и национальным приоритетам России в области социальной справедливости и человеческого капитала.

Четвертое направление – построение новой системы мотивации и благополучия как фундамента долгосрочной лояльности и креативности сотрудников

В 2025 году каждый пятый сотрудник ПАО «Сбербанк» (20% респондентов «Пульс Сбера» и 23% в анонимных каналах) сообщил о высоком и очень высоком уровне стресса и эмоционального выгорания. Это уже не просто HR-метрика – это прямой риск для бизнеса. Сотрудники с высоким стрессом в 3,8 раза чаще уходят в течение года, совершают в 2,1 раза больше операционных ошибок и генерируют на 42% меньше идей в инновационных программах (данные Gallup 2025 и внутреннего корреляционного анализа Сбера). Одновременно поколение 25-40 лет (уже 58% штата) при выборе работодателя ставит благополучие и гибкость выше заработной платы (исследование ВЦИОМ и HeadHunter 2025).

Поэтому *четвертое направление* – стратегическая перестройка всей системы мотивации и условий труда, превращающая ПАО «Сбербанк» из «банка, где хорошо платят», в «компанию, где хочется жить и работать».

Ключевыми мерами и сроками (2026-2028) являются:

Полный переход на гибридный и удаленный формат для 90% офисных сотрудников к концу 2026 года (охват 180-200 тысяч человек).

Вводится политика «Work from Anywhere». Сотрудник сам выбирает место работы (дом, офис, коворкинг, другой город России) при условии выполнения KPI. Офисы превращаются в коллаборативные центры для встреч, мозговых штурмов и корпоративных мероприятий (по примеру Microsoft и Salesforce).

Масштабирование программы психологической поддержки и благополучия до 100 тысяч обращений в год. Бюджет 5 млрд рублей на 2026-2028 годы. Круглосуточная анонимная линия + чат с профессиональными психологами (расширение с 35 до 120 специалистов).

Программа «SberWell Days» - 4 дополнительных оплачиваемых дня в год на восстановление без справок.

Обязательные курсы по управлению стрессом для всех руководителей.

Программа «Сбер 20%» по модели Google. 20% рабочего времени (один день в неделю) сотрудник 30% IT и продуктовых команд может тратить на любой личный или внутренний проект без согласования с руководителем. Лучшие идеи получают финансирование до 50 млн рублей через внутренний венчурный фонд.

Данная система превращает благополучие из статьи расходов в один из самых эффективных драйверов производительности и лояльности. ПАО «Сбербанк» перестает быть просто местом работы и становится пространством, где человек может реализовать себя полностью – профессионально, интеллектуально и эмоционально. А в условиях демографической ямы и войны за таланты именно такой подход обеспечит банку приток лучших умов страны на десятилетия вперед. Пятое направление – создание мощной системы измерения, мониторинга и постоянной обратной связи по корпоративной культуре (Culture Analytics & Feedback Loop).

Для того чтобы все предыдущие четыре направления не превратились в разовые проекты, а стали живым, самообучающимся процессом, предлагается создать в структуре ПАО «Сбербанк» единый Центр компетенций корпоративной культуры и вовлеченности (Culture Excellence Center) численностью около 500 человек (центральный офис в Москве – 180 чел., 14 хабов в территориальных банках – по 20-25 чел., плюс внешние партнеры).

Основными функциями центра являются:

1. Единая система из 12 ключевых нефинансовых KPI культуры (обновляется ежеквартально): Индекс вовлеченности (Engagement Index) – целевой уровень 90 % к 2029 году. eNPS (Employee Net Promoter Score) – целевой ≥ 70 . Индекс человекоцентричности (по внутренней методике Сбера). Уровень владения GenAI и цифровыми навыками (в % сотрудников). Индекс дебюрократизации (внутренний показатель скорости процессов). Индекс DEI (разнообразие и инклюзия). Уровень стресса и благополучия (Well-being Index). Процент сотрудников, работающих в agile/tribe-структуре. Доля реализованных идей из программы «Сбер 20%». Скорость вывода новых продуктов (Time-to-Market). Доля сотрудников, прошедших «опыт клиента» (в часах на человека). Индекс доверия к руководству (Trust in Leadership).

2. Единый дашборд Culture Pulse на базе собственной платформы SberUnity + ИИ (GigaChat Corporate).

3. Автоматический сбор и анализ 100% текстовых отзывов из всех каналов: Пульс Сбера, СберПортал, чаты, анонимные ящики, выходные интервью, соцсети и внешние площадки (HH, Telegram-каналы).

4. ИИ-анализ тональности, кластеризация проблем и автоматическая генерация рекомендаций для руководителей подразделений (точность распознавания проблемных тем - 94% по результатам пилота 2025 года).

С 2027 года публикация всех 12 нефинансовых KPI культуры в годовом отчете одновременно с финансовыми показателями (по примеру DBS Bank и ING)

Таким образом, расчет совокупного экономического эффекта от реализации программы совершенствования корпоративной культуры носит оценочный характер и основан на сценарном подходе. В ходе работы использованы данные о динамике вовлеченности персонала, текучести кадров, росте производительности труда и снижении издержек на подбор и адаптацию сотрудников, представленные в публичной отчетности организации и исследованиях консалтинговых компаний.

Таблица 1

Ожидаемые эффекты программы совершенствования корпоративной культуры

Направление программы	Проблема	Мероприятия	KPI	Ожидаемое изменение	Источник данных
Развитие лидерства	Низкая вовлеченность в отдельных подразделениях	Обучение руководителей, оценка 360	Индекс вовлеченности	+5-7%	HR-опрос
Коммуникации	Перегруз соглашениями	Agile – команды, цифровые каналы	Срок принятия решений	-10-15%	Внутренние отчеты
Обучение	Дефицит цифровых навыков	Академия, треки и пути развития	Доля сертифицированных работников	+20%	LMS
Благополучие	Эмоциональное выгорание	Well-Being программы	Прогулы, больничные	-5-8%	HR-аналитика
Инновационная среда	Низкая инициативность	Хакатоны, гранты	Число инициатив и инноваций	+25%	Корпоративный портал

Источник: составлена автором

Для обеспечения управляемости реализации предложенного комплекса мероприятий целесообразно представить дорожную карту внедрения на период 2026-2028 гг. с выделением ключевых этапов, сроков и ожидаемых результатов. Такой подход позволяет синхронизировать действия подразделений, обеспечить контроль достижения KPI и минимизировать риски срыва сроков при масштабировании инициатив.

Наличие ожидаемых результатов по каждому этапу повышает прозрачность управления программой и позволяет современно корректировать мероприятия для достижения целевых показателей корпоративной культуры в заданные сроки. В результате повышается управляемость трансформации и снижаются риски несоответствия фактических результатов плановым KPI.

Пятое направление превращает всю трансформацию из набора красивых инициатив в самоподдерживающуюся систему, которая будет работать десятилетиями и обеспечит ПАО «Сбербанк» устойчивое культурное лидерство не только в России, но и среди крупнейших банков мира.

Таблица 2

Дорожная карта внедрения программы (2025-2028 гг.)

Этап	Период	Ключевые действия	Ожидаемый результат этапа
Подготовка и утверждение	I квартал 2026	Утверждение программы и Правлением и Наблюдательным советом, формирование проектного офиса, детализация бюджетов и KPI	Программа утверждена, определены ответственные, зафиксированы целевые показатели и ресурсы
Пилотирование	II-IV кварталы 2026	Запуск пилотов по всем направлениям в 3 территориальных банках и 3 центральных блоках,	Подтверждена результативность решений, уточнены инструменты,

		сбор обратной связи, корректировка регламентов	подготовлены стандарты для масштабирования
Масштабирование	2027	Расширение охвата до 70% сотрудников, запуск Culture Excellence Center на полную мощность, внедрение регулярного мониторинга KPI	Достигнут устойчивый эффект на уровне большинства подразделений, выстроены механизмы контроля и обратной связи
Закрепление и оценка результатов	2028	Полное покрытие 100% сотрудников, достижения целевых KPI, интеграция практик в постоянные процессы	Инициативы закреплены в управленческих и HR-процессах, эффект подтвержден метриками и отчетностью

Источник: составлена автором

Предложенные меры учитывают текущие сильные стороны корпоративной культуры ПАО «Сбербанк» и одновременно устраняют выявленные узкие места, переводя ее на качественно новый уровень зрелости. Однако для максимальной эффективности важно не только использовать внутренние ресурсы, но и адаптировать лучшие мировые практики, доказавшие свою результативность в банках сопоставимого масштаба.

Список источников

1. Полишук Е.В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. 2012. №3. С. 183-185. URL: <https://moluch.ru/archive/38/4403/> (дата обращения: 01.02.2026).
2. Михальченко Е. В., Шевелев Г. Е. Совершенствование корпоративной культуры коммерческого банка посредством мотивации сотрудников // Известия Томского политехнического университета. 2012. Т. 320. No 6. С. 18-22.
3. Овчинникова В. К. Корпоративная культура в организациях банковской сферы // Вестник науки. 2024. No 5 (74). Т. 4. С. 319-323.
4. Иванющенкова М. В., Катькало В. С., Петрова-Вербицкая Ю. Е., Филонович С. Р., Фуколова Ю. В., Чернозатонская Е. В. 10 главных российских HR-трендов - 2025: сборник информационно-аналитических статей / под ред. В. С. Катькало, М. В. Иванющенковой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 104 с.
5. Миракян А. Г., Досаева А. С. Проблемы и перспективы развития принципов разнообразия и инклюзивности в управлении организацией // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2025. Т. 17. No 4. С. 151-172.

Сведения об авторе

Гусейнов Султанзияд Эдуардович, магистр 2 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Научный руководитель

Алиева Патимат Руслановна, к.э.н., доц. кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the author

Guseynov Sultanziyad Eduardovich, second-year master's student in the Department of Labor Economics and Human Resource Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Scientific supervisor

Alieva Patimat Ruslanovna, Ph.D. in Economics, associate Professor, department of labor economics and personnel management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia