

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК
ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Борис КОВАЛЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Борис КОВАЛЬ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доцент Людмила ПАРІЙ

науковий

ступінь, вчене

звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., професор Ростислав ДУБАС

науковий

ступінь, вчене

звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедрою менеджменту

_____ Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

_____ Коваля Бориса Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування та розвиток корпоративної культури як інструменту ефективного управління

керівник кваліфікаційної роботи _____ Людмила ПАРІЙ, к.е.н., доцент
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «20» лютого 2026 р. № 51.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 15 » травня 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Розділ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АТ «ТАСКОМБАНК»)

Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ТАСКОМБАНК»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 23 » лютого 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	09.02.2026- 19.02.2026
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	23.02.2026 - 24.04.2026
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	24.04.2025 - 04.05.2026
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	04.05.2026- 15.05.2026
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	18.05.2026- 22.05.2026
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	25.05.2026 - 05.06.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	08.06.2026 - 12.06.2026
8.	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи	15.06.2026 - 18.06.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Борис КОВАЛЬ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Людмила ПАРІЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	6
1.1 Сутність, поняття та складові корпоративної культури підприємства	6
1.2 Типологія та сучасні моделі корпоративної культури в сучасному менеджменті	12
1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування корпоративної культури	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АТ «ТАСКОМБАНК»)	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2 Аналіз системи управління персоналом, внутрішньої комунікації та оцінка стану розвитку корпоративної культури	37
2.3 Визначення основних проблем і факторів, що стримують розвиток корпоративної культури в організації	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ТАСКОМБАНК»	50
3.1 Розроблення заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства	50
3.2 Пропозиції щодо використання сучасних HR-технологій у формуванні корпоративних цінностей та командної взаємодії банку	57
3.3 Шляхи підвищення ефективності управління через розвиток корпоративної культури	62
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами у бізнес-середовищі, цифровізацією управлінських процесів та необхідністю постійної адаптації підприємств, організацій до нових умов функціонування. За таких обставин особливого значення набувають внутрішні ресурси організації, серед яких важливе місце займає корпоративна культура. Саме вона визначає характер взаємовідносин у колективі, формує систему цінностей і норм поведінки працівників, впливає на стиль управління та ефективність діяльності організації загалом.

Корпоративна культура є одним із ключових елементів сучасного менеджменту, оскільки сприяє формуванню єдиного бачення цілей організації, підвищує рівень згуртованості колективу та забезпечує стабільність внутрішнього середовища підприємства. Від рівня розвитку корпоративної культури значною мірою залежить мотивація персоналу, якість комунікації між працівниками, готовність до інновацій та здатність організації ефективно реагувати на зовнішні виклики.

У сучасних умовах діяльності підприємств, особливо в період економічної нестабільності та суспільних трансформацій, корпоративна культура перетворюється на важливий інструмент управління персоналом і підтримання конкурентоспроможності організації. Наявність спільних цінностей, етичних принципів та ефективної системи внутрішніх комунікацій створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення психологічного клімату в колективі та зміцнення репутації підприємства.

Проблематика формування корпоративної культури активно досліджується у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до розуміння корпоративної культури зробили Е. Шейн [71], Г. Хофстеде [68], Р. Куїнн [88] та інші. У вітчизняній науковій літературі питання корпоративної культури розглядали Л. Балабанова [4], О.

Гріньова [13], А. Колот [33] та інші дослідники. Разом із тим сучасні умови розвитку організацій потребують подальшого вивчення практичних аспектів формування ефективної корпоративної культури та її впливу на систему управління підприємством.

Актуальність теми бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у необхідності дослідження корпоративної культури як важливого чинника ефективного менеджменту, а також у потребі пошуку сучасних механізмів її вдосконалення для забезпечення стабільного розвитку організації.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей формування та розвитку корпоративної культури організації, визначення його ролі у системі управління та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання **таких завдань**:

1. Дослідити теоретичні підходи до визначення сутності корпоративної культури, її функцій та основних елементів.
2. Охарактеризувати сучасні типи та моделі корпоративної культури в системі менеджменту організації.
3. Визначити роль корпоративної культури у забезпеченні ефективного управління організацією та розвитку персоналу.
4. Провести аналіз стану корпоративної культури в АТ «Таскомбанк» та оцінити її вплив на результати діяльності організації.
5. Виявити основні проблеми та чинники, що впливають на формування і розвиток корпоративної культури організації.
6. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури як інструменту підвищення ефективності управління організацією.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури в діяльності сучасної організації

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних і практичних аспектів формування корпоративної культури як інструменту ефективного управління на прикладі АТ «Таскомбанк».

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили комплексне вивчення процесів формування та розвитку корпоративної культури в системі управління організацією.

Для опрацювання теоретичних положень і наукових підходів щодо сутності корпоративної культури використовувалися *методи аналізу, синтезу та узагальнення*. Їх застосування дало змогу систематизувати наукові погляди на поняття корпоративної культури, визначити її основні функції, складові елементи та місце в управлінській діяльності підприємства.

Метод порівняння був використаний для дослідження різних типів корпоративної культури, зіставлення сучасних моделей управління та вивчення практичного досвіду українських і зарубіжних організацій у сфері розвитку корпоративних цінностей та організаційної поведінки.

Завдяки *системному підходу* корпоративна культура розглядалася як цілісний елемент управлінської системи підприємства, який впливає на організацію праці, мотивацію персоналу, внутрішні комунікації та ефективність управлінських рішень.

Під час оцінювання діяльності організації використовувалися *статистичний, економічний, аналітичний та емпіричний методи*, що дозволили здійснити аналіз сучасного стану корпоративної культури та визначити її вплив на результати функціонування організації.

Для дослідження особливостей взаємодії працівників у колективі, рівня мотивації та психологічного клімату були застосовані *методи опитування та анкетування*.

Метод графічного відображення інформації використовувався для представлення результатів дослідження у вигляді таблиць, що забезпечило наочність отриманих результатів.

На завершальному етапі дослідження застосовувалися *методи прогнозування та моделювання*, які дали можливість сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури та підвищення ефективності управління підприємством.

Інформаційна база дослідження. Основою інформаційного забезпечення дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних учених у сфері менеджменту, корпоративної культури, організаційної поведінки та управління персоналом. У роботі також використано законодавчі та нормативні документи України, статистичні матеріали, офіційні дані підприємства, внутрішню документацію організації, результати власних досліджень автора, матеріали науково-практичних конференцій, фахових видань, електронних ресурсів та офіційних вебсайтів.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Сутність, поняття та складові корпоративної культури організації

Корпоративна культура являє собою цілісну систему внутрішнього життя організації, яка об'єднує працівників спільними цінностями, нормами поведінки, правилами професійної взаємодії та традиціями колективу. Вона охоплює особливості ділового етикету, стиль комунікації між співробітниками та керівництвом, підходи до вирішення конфліктних ситуацій, організацію командної роботи, адаптацію нових працівників, систему навчання персоналу та загальну атмосферу в колективі. Кожна організація має власну корпоративну культуру, яка може як позитивно впливати на її розвиток, так і стримувати її ефективність [9; с. 24]. Саме тому для керівництва важливим завданням є свідоме формування сприятливого внутрішнього середовища, яке ґрунтується на цілях компанії, її місії, управлінських підходах і взаємовідносинах між працівниками. Від рівня розвитку корпоративної культури значною мірою залежить продуктивність праці, швидкість виконання завдань та ефективність діяльності організації загалом [15, с. 87].

Проблематика корпоративної культури має тривалу історію наукового осмислення. Значний внесок у розвиток теорії організаційної культури зробили Мілан Кубр [84], Пітер Харріс [93], Томас Пітерс [49], Роберт Уотерман [49], Ендрю Петтигрю [86], Роберт Куїнн [88], Річард Шварц [89], Гріт Хофстеде [68], Гарет Морган [43] та Едгар Шейн [71]. Вітчизняні дослідники також активно аналізують окремі аспекти корпоративної культури, її роль у системі менеджменту та вплив на ефективність управління організацією [11, с. 215].

Попри значну кількість наукових праць, питання взаємозв'язку корпоративної культури та нематеріальних ресурсів організації залишається недостатньо дослідженим. У більшості випадків корпоративна культура розглядається лише як окремий елемент системи управління або складова інтелектуального капіталу підприємства [47; с. 94]. Водночас її значення як стратегічного нематеріального активу, що впливає на конкурентоспроможність та стабільність розвитку організації, потребує подальшого наукового вивчення. Це зумовлює актуальність дослідження корпоративної культури як важливого чинника ефективного функціонування сучасного підприємства.

Поняття корпоративної культури є складним і багатогранним. У науковій літературі її визначають як систему цінностей, традицій, норм поведінки та управлінських підходів, що сформувалися в організації та підтримуються більшістю працівників. Вона відображає особливості внутрішнього середовища підприємства, стиль керівництва, характер професійної взаємодії персоналу та специфіку організації праці [27; с. 26].

У сучасній теорії менеджменту корпоративна культура розглядається як одна з базових категорій, що характеризує внутрішнє життя організації та систему взаємовідносин у колективі. Незважаючи на різноманіття підходів до її трактування, більшість дослідників погоджуються з тим, що корпоративна культура безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації та формування її конкурентних переваг [11; с. 214].

Едгар Шейн визначав корпоративну культуру як систему базових цінностей, переконань і моделей поведінки, які формуються у процесі спільної діяльності колективу та сприймаються працівниками як загальноприйняті норми. Науковець підкреслював, що культура організації виникає внаслідок накопиченого досвіду вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища та забезпечення внутрішньої взаємодії. За концепцією Е. Шейна, корпоративна культура має кілька рівнів – від зовнішніх проявів діяльності організації до глибинних ціннісних установок, що визначають поведінку персоналу [82, с. 53].

Гріт Хофстеде трактував корпоративну культуру як особливу форму колективного мислення, яка відрізняє одну організацію від іншої. Учений наголошував, що культура підприємства формується під впливом національних, соціальних і професійних чинників та визначає стиль управління, систему внутрішніх комунікацій і поведінкові моделі працівників. Особливу увагу дослідник приділяв взаємозв'язку між ціннісними орієнтаціями персоналу та особливостями організаційної культури [80; с. 32].

Кім Камерон і Роберт Куїнн розглядали корпоративну культуру як систему цінностей, управлінських підходів і моделей взаємодії, що визначають ефективність функціонування підприємства. У межах концепції конкуруючих цінностей вони виокремили кілька типів корпоративної культури, кожен із яких характеризується специфічним стилем лідерства, особливостями внутрішніх комунікацій та рівнем адаптивності організації до змін [88; с. 37].

Вагомий внесок у розвиток теорії корпоративної культури зробили Терренс Діл і Аллан Кеннеді [77; с. 42]. Вони визначали корпоративну культуру як систему ритуалів, символів, традицій та цінностей, які впливають на поведінку працівників і формують внутрішню атмосферу організації. Дослідники вважали, що рівень розвитку корпоративної культури безпосередньо впливає на ефективність управління, якість взаємодії між працівниками та рівень їхньої відданості організації [77; с. 43].

Серед українських учених значний внесок у дослідження корпоративної культури зробила Людмила Балабанова. Науковиця визначає її як систему етичних норм, цінностей, правил поведінки та традицій, які регулюють взаємовідносини між працівниками й сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Дослідниця наголошує, що корпоративна культура є важливим інструментом управління персоналом та формування позитивного внутрішнього середовища організації [4; с. 23].

Українська науковиця Олена Гріньова визначає корпоративну культуру як систему професійних, етичних і соціальних норм, що виникають у процесі

функціонування організації та впливають на трудову поведінку персоналу. На думку дослідниці, саме корпоративна культура сприяє розвитку кадрового потенціалу підприємства, посиленню мотивації працівників та формуванню позитивної репутації організації [13, с. 31].

Анатолій Колот розглядає корпоративну культуру як важливий елемент розвитку соціально-трудових відносин у колективі. Учений підкреслює, що ефективне внутрішнє організаційне середовище забезпечує згуртованість працівників, формує спільну систему цінностей та підтримує стабільність діяльності підприємства в умовах конкурентного ринку [33; с. 27].

Аналіз наукових підходів дає підстави стверджувати, що корпоративна культура являє собою складну багаторівневу систему, яка охоплює організаційні цінності, норми професійної поведінки, традиції, принципи управління та особливості взаємодії працівників [47; с. 55]. Незважаючи на різні трактування цього поняття, більшість учених погоджуються, що корпоративна культура є важливим інструментом управління, який впливає на ефективність діяльності підприємства, мотивацію персоналу та формування конкурентних переваг організації.

Формування корпоративної культури відбувається поступово під впливом історії розвитку підприємства, управлінської політики, професійних традицій, кадрового складу та зовнішніх факторів. На процес її становлення впливають стратегічні цілі організації, рівень розвитку внутрішніх комунікацій, система мотивації працівників і загальні принципи управління підприємством [30; с. 72].

У сучасному менеджменті корпоративна культура розглядається як невід'ємний компонент системи управління організацією. Вона забезпечує узгодженість дій працівників, формує відчуття належності до колективу та сприяє досягненню спільних цілей підприємства [53; с. 81]. Ефективне внутрішнє середовище створює умови для професійного розвитку персоналу, підтримує ініціативність працівників та підвищує їхню відповідальність за результати діяльності організації [2; с. 532].

Особливе значення корпоративної культури проявляється у її впливі на психологічний клімат колективу [19; с. 39]. Спільні цінності та чіткі правила професійної взаємодії сприяють формуванню довірчих відносин між працівниками, зменшують рівень конфліктності та покращують ефективність командної роботи. Крім того, позитивне внутрішнє середовище підвищує рівень мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість виконання професійних обов'язків [45; с. 114].

Корпоративна культура виконує низку важливих *функцій* у діяльності підприємства.

Інтеграційна функція сприяє об'єднанню працівників у єдину організаційну систему та формуванню спільного бачення цілей підприємства.

Регулятивна функція проявляється через систему професійних норм, правил поведінки та етичних принципів взаємодії в колективі [45; с. 114].

Комунікативна функція забезпечує ефективний інформаційний обмін між працівниками та структурними підрозділами організації.

Важливе значення має *мотиваційна функція*, яка формує зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів діяльності підприємства.

Окрему роль відіграє *адаптаційна функція*, що допомагає новим працівникам швидше інтегруватися в колектив та пристосуватися до професійного середовища [2; с. 290].

Структура корпоративної культури включає низку взаємопов'язаних елементів, які формують цілісну систему організаційних відносин. Одним із ключових компонентів є корпоративні цінності, які визначають основні принципи діяльності підприємства, впливають на поведінку персоналу та формують загальну філософію організації. Саме система цінностей виступає орієнтиром для прийняття управлінських рішень та визначає характер професійної взаємодії в колективі [43; с. 247].

Важливим складником корпоративної культури є місія підприємства, яка відображає основне призначення організації та її стратегічні пріоритети. Чітко

визначена місія допомагає працівникам усвідомлювати значення власної діяльності та сприяє консолідації колективу навколо спільних цілей і цінностей [34; с. 96].

У науковій літературі корпоративну культуру часто розглядають через систему взаємопов'язаних рівнів, які впливають на якість трудового життя працівників.

Перший рівень – духовний – базується на системі корпоративних цінностей, що формують основу внутрішнього середовища організації. Відповідність цінностей організації особистим переконанням працівників значною мірою визначає рівень їхньої задоволеності роботою та професійної лояльності [57; с. 89].

Другий рівень пов'язаний із готовністю організації до інновацій та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сучасна корпоративна культура повинна підтримувати інноваційне мислення, стимулювати розвиток нових ідей та сприяти їх упровадженню в діяльність підприємства. Саме інноваційність дозволяє організації підвищувати ефективність внутрішнього середовища та покращувати якість трудового життя працівників [19; с. 94].

Третій рівень передбачає практичну реалізацію елементів корпоративної культури в повсякденній діяльності підприємства. Цінності та норми поведінки повинні не лише декларуватися керівництвом, а й реально впроваджуватися у внутрішню систему взаємодії. Коли працівники відчують себе частиною єдиного колективу, який поділяє спільні цілі та цінності, це позитивно впливає на їхню професійну мотивацію та рівень задоволеності працею [11; с. 215].

Четвертий рівень охоплює матеріальні елементи корпоративної культури. До них належать сучасне технічне оснащення, комфортність робочого середовища, дизайн офісних приміщень, дотримання екологічних стандартів та інші складові, що формують загальне сприйняття організації працівниками й зовнішнім середовищем [10; с. 117].

Упродовж останніх років корпоративна культура стала об'єктом значної уваги як науковців, так і практиків менеджменту, оскільки доведено її вагомий вплив на розвиток підприємства. Вона визначає особливості поведінки працівників, формує їхню ціннісну орієнтацію, впливає на психологічний клімат колективу та сприяє ототожненню персоналу зі стратегічними цілями організації. Саме тому рівень розвитку корпоративної культури безпосередньо пов'язаний із якістю трудового життя та ефективністю функціонування підприємства загалом [50; с. 142].

1.2 Типологія та сучасні моделі корпоративної культури в сучасному менеджменті

У сучасній системі менеджменту корпоративна культура розглядається як один із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування організації, підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування сприятливого внутрішнього середовища [11; с. 215]. Рівень розвитку корпоративної культури безпосередньо впливає на характер управлінських процесів, мотивацію працівників, стиль комунікації та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому у сучасній науковій літературі значна увага приділяється дослідженню типології та моделей корпоративної культури, які дозволяють визначити особливості організаційної поведінки та обрати найбільш ефективні підходи до управління персоналом [47; с. 67].

Типологія корпоративної культури передбачає класифікацію організаційних культур за певними ознаками: *стилем управління, характером взаємовідносин у колективі, рівнем формалізації діяльності, орієнтацією на результат або працівника, ступенем інноваційності та особливостями внутрішніх комунікацій*. Вивчення типів корпоративної культури має важливе практичне значення, оскільки дозволяє керівництву підприємства визначити

сильні та слабкі сторони організації, спрогнозувати поведінку персоналу та розробити ефективну систему управління [14; с. 122].

Однією з найвідоміших є типологія корпоративної культури, запропонована американськими дослідниками Кімом Камероном та Робертом Куїнні [28; 88]. У межах концепції конкуруючих цінностей вони виокремили чотири основні типи корпоративної культури: *кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну* [28; с. 123].

Кланова культура ґрунтується на принципах командної взаємодії, довіри, підтримки та розвитку персоналу. Організації з таким типом культури характеризуються високим рівнем згуртованості колективу, неформальними взаємовідносинами та орієнтацією на співпрацю. Керівники у таких організаціях виступають наставниками або координаторами, які підтримують професійний розвиток працівників і сприяють формуванню позитивного психологічного клімату. Основною перевагою кланової культури є високий рівень лояльності персоналу та ефективність командної роботи [88; с. 370].

Адхократична культура орієнтована на інноваційність, гнучкість і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Для цього типу культури характерними є творчий підхід до діяльності, підтримка ініціативності працівників та орієнтація на впровадження нових ідей. Організації з адхократичною культурою прагнуть до постійного розвитку, експериментування та освоєння нових напрямів діяльності. Такий тип корпоративної культури найбільш поширений у сфері інформаційних технологій, маркетингу, медіа та інноваційного бізнесу [88; с. 371].

Ринкова культура базується на орієнтації на результат, конкурентоспроможність і досягнення стратегічних цілей. У таких організаціях головна увага приділяється ефективності діяльності, продуктивності праці та посиленню ринкових позицій підприємства. Керівники виступають як жорсткі управлінці, орієнтовані на досягнення високих показників діяльності. Основними характеристиками ринкової культури є високий рівень конкуренції,

чітка система контролю та орієнтація на досягнення фінансових результатів [88; с. 372].

Ієрархічна культура характеризується високим рівнем формалізації управлінських процесів, чіткою структурою підпорядкування та суворим дотриманням встановлених правил і процедур. Для організацій з таким типом культури характерними є стабільність, дисципліна, контроль та стандартизація діяльності. Основною метою є забезпечення ефективності роботи через чіткий розподіл обов'язків і регламентацію управлінських процесів. Ієрархічна культура найбільш поширена у державних установах, великих корпораціях та організаціях із високим рівнем бюрократизації [88; с. 372].

Важливе значення у дослідженні корпоративної культури має типологія, запропонована Чарльз Ганді [79; с. 283]. Учений виокремив чотири основні типи корпоративної культури: *культуру влади, рольову культуру, культуру завдання та культуру особистості* [79; с. 283].

Культура влади базується на концентрації управлінських повноважень у руках керівника або вузького кола осіб. У таких організаціях рішення приймаються централізовано, а ефективність діяльності значною мірою залежить від авторитету керівництва [1].

Рольова культура характеризується чітким розподілом функцій і посадових обов'язків. Основна увага приділяється дотриманню встановлених правил, процедур та інструкцій. Для цього типу культури властива стабільність, однак надмірна формалізація може знижувати рівень гнучкості організації [34; с. 98].

Культура завдання орієнтована на виконання конкретних проєктів і досягнення результату. У таких організаціях важливу роль відіграє професійна компетентність працівників, командна взаємодія та здатність швидко вирішувати поставлені завдання [34; с. 100].

Культура особистості ґрунтується на пріоритеті індивідуальних інтересів працівників та їхньому професійному самовираженні. Найчастіше такий тип

корпоративної культури характерний для творчих, наукових або консалтингових організацій [84; с. 343].

У сучасному менеджменті значну увагу приділяють також моделі корпоративної культури Едгар Шейн, який запропонував трирівневу структуру організаційної культури. Відповідно до цієї моделі корпоративна культура складається із зовнішніх *артефактів*, *задекларованих цінностей* та *базових уявлень* [71; с. 239].

Артефакти є зовнішніми проявами корпоративної культури, до яких належать символіка підприємства, корпоративний стиль, поведінка працівників, організаційні традиції та особливості комунікації. Вони є найбільш помітним елементом культури, однак не завжди відображають її глибинний зміст [71; с. 287].

Другий рівень становлять *задекларовані цінності організації*, які визначають стратегічні цілі підприємства, принципи діяльності та стандарти поведінки персоналу. Саме цінності формують основу управлінської політики та впливають на систему мотивації працівників [33; с. 212].

Третій рівень охоплює *базові уявлення та переконання*, які є прихованими та найменш усвідомленими елементами корпоративної культури. Вони формуються протягом тривалого часу та визначають ставлення працівників до праці, влади, відповідальності та взаємодії в колективі [33; с. 216].

Сучасний менеджмент дедалі більше орієнтується на формування гнучких моделей корпоративної культури, здатних забезпечити адаптацію організації до динамічних змін ринкового середовища. У сучасних умовах ефективна корпоративна культура повинна поєднувати стратегічну орієнтацію підприємства, розвиток кадрового потенціалу, інноваційність та соціальну відповідальність [13; с. 98].

Важливою тенденцією сучасного управління є перехід від жорстких бюрократичних моделей до культур, орієнтованих на розвиток персоналу, командну взаємодію та підтримку професійної ініціативи. Значну роль у цьому

процесі відіграють цифровізація управлінських процесів, розвиток дистанційної роботи та необхідність швидкої адаптації підприємств до кризових умов функціонування [8; с. 91].

У сучасних організаціях дедалі більшого поширення набувають людиноцентричні моделі корпоративної культури, у межах яких працівник розглядається не лише як виконавець професійних функцій, а як важливий стратегічний ресурс підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу, формуванню позитивного психологічного клімату та розвитку організаційної лояльності [19; с. 99].

Отже, типологія та сучасні моделі корпоративної культури дозволяють глибше зрозуміти особливості функціонування організації, визначити характер внутрішніх взаємовідносин і сформувати ефективну систему управління організацією. У сучасному менеджменті корпоративна культура виступає важливим стратегічним ресурсом організації, що забезпечує її конкурентоспроможність, стабільний розвиток та здатність адаптуватися до сучасних викликів.

1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування корпоративної культури

У сучасному світі ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить від якості внутрішнього організаційного середовища, рівня взаємодії між працівниками та здатності керівництва формувати спільну систему цінностей і професійних орієнтирів. Досвід провідних міжнародних компаній демонструє, що успішне функціонування організації визначається не лише економічними показниками чи технологічним розвитком, а й ефективністю управлінських відносин, рівнем довіри в колективі та мотивацією персоналу. Саме тому питання формування внутрішньої організаційної культури є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту [2].

Зарубіжний досвід формування корпоративної культури є надзвичайно важливим для сучасних підприємств, оскільки саме практика провідних міжнародних компаній демонструє, що ефективність організації залежить не лише від фінансових ресурсів, технологій чи виробничих потужностей, а й від якості внутрішнього організаційного середовища. Успішні компанії світу розглядають корпоративну культуру як стратегічний нематеріальний актив, що впливає на мотивацію персоналу, стиль управління, рівень інноваційності, здатність до змін, репутацію бренду та довгострокову конкурентоспроможність [17].

У сучасному менеджменті корпоративна культура в зарубіжних компаніях дедалі частіше трактується не як формальний набір правил поведінки, а як жива система цінностей, норм, переконань, традицій і управлінських практик, які визначають щоденну поведінку працівників. Вона проявляється у тому, як керівники ухвалюють рішення, як працівники взаємодіють між собою, як організація реагує на кризи, як підтримує інновації, як вирішує конфлікти, як ставиться до клієнтів, партнерів і суспільства загалом [51; с.36].

Зарубіжний досвід свідчить, що корпоративна культура формується не стихійно, а через цілеспрямовану управлінську політику. Її основою є місія компанії, система корпоративних цінностей, стиль лідерства, механізми внутрішньої комунікації, система мотивації, навчання персоналу, традиції командної взаємодії та стандарти етичної поведінки. У провідних країнах світу корпоративна культура виступає не другорядним елементом управління, а одним із головних інструментів забезпечення організаційної ефективності [83; с.171].

Особливістю зарубіжного досвіду є те, що кожна країна сформувала власну модель корпоративної культури, яка залежить від національних традицій, економічної системи, історичного розвитку менеджменту, соціальних цінностей і особливостей трудових відносин. Найбільш показовими є американська, японська, німецька, скандинавська та загальноєвропейська моделі корпоративної культури [80; с. 234].

Американський досвід формування корпоративної культури

Американська модель корпоративної культури є однією з найвпливовіших у світовому менеджменті. Вона сформувалася в умовах ринкової конкуренції, підприємницької активності, високої мобільності працівників та орієнтації бізнесу на результат. Для американських компаній характерними є індивідуальна відповідальність, ініціативність, прагнення до лідерства, відкритість до інновацій, гнучкість управління та висока вимогливість до професійних результатів [86; с. 571].

Основою американської корпоративної культури є переконання, що працівник має бути активним учасником розвитку компанії, а не лише виконавцем посадових обов'язків. Тому в багатьох американських організаціях значна увага приділяється розвитку лідерських якостей, професійній самореалізації, кар'єрному зростанню, навчанню персоналу та створенню умов для прояву ініціативи [86; 571].

Важливою рисою американської моделі є орієнтація на результативність. Працівники оцінюються насамперед за досягненнями, ефективністю виконання завдань, здатністю генерувати нові ідеї та приносити користь організації. Саме тому у США поширені системи performance management, індивідуальні KPI, регулярний зворотний зв'язок, оцінювання компетентностей і програми розвитку талантів. Особливе місце займає інноваційність. У компаніях технологічного сектору, консалтингу, фінансів, медіа та маркетингу підтримується атмосфера творчого пошуку, експериментування та готовності до ризику. Помилка в такій культурі часто сприймається не лише як невдача, а як можливість для навчання й удосконалення. Це сприяє швидкому розвитку нових продуктів, сервісів і бізнес-моделей [77; с.123].

Прикладом американського підходу є культура компаній Кремнієвої долини, де особлива увага приділяється відкритій комунікації, горизонтальній взаємодії, креативності, свободі висловлення ідей та психологічній безпеці команд. У таких компаніях керівник часто виступає не лише контролером, а

фасилітатором, наставником і лідером змін. Він має не просто розподіляти завдання, а створювати середовище, у якому працівники здатні розкривати свій потенціал [63; с. 101].

Водночас американська модель має і певні ризики. Надмірна орієнтація на результат може призводити до високого рівня стресу, конкуренції між працівниками, емоційного виснаження та нестабільності трудових відносин. У деяких компаніях швидкий темп роботи й постійна вимога до високої продуктивності можуть знижувати відчуття безпеки та довгострокової лояльності персоналу. Тому сучасні американські організації дедалі більше намагаються поєднувати результативність із турботою про добробут працівників, психологічну підтримку, баланс між роботою та особистим життям [63; с. 121].

Американський досвід демонструє, що сильна корпоративна культура формується через підтримку ініціативності, інноваційності, відкритості, професійного розвитку та відповідальності за результат. Для українських підприємств цей досвід є корисним у частині розвитку лідерства, внутрішнього підприємництва, системи оцінювання персоналу, корпоративного навчання та культури відкритого зворотного зв'язку [77; с. 203].

Японський досвід формування корпоративної культури

Японська модель корпоративної культури суттєво відрізняється від американської. Якщо американська культура більше орієнтована на індивідуальний успіх, конкуренцію та особисту ініціативу, то японська модель базується на колективізмі, гармонії, дисципліні, повазі до організації та довгостроковій відданості працівника компанії [49; с. 134].

У японських компаніях працівник традиційно сприймається як частина великої корпоративної спільноти. Важливими є не лише професійні навички, а й здатність працювати в команді, дотримуватися корпоративних норм, підтримувати колег, розділяти відповідальність за спільний результат і поважати внутрішню ієрархію. Корпоративна культура тут виконує інтеграційну функцію:

вона об'єднує працівників навколо спільних цілей та створює відчуття належності до організації [49; с.138].

Одним із ключових принципів японського менеджменту є концепція «кайдзен», тобто безперервного вдосконалення. Вона передбачає постійний пошук малих, але системних поліпшень у роботі організації. У межах цієї культури кожен працівник має бути залучений до процесу покращення якості, оптимізації процесів, зменшення втрат і підвищення ефективності. Важливо, що вдосконалення не розглядається як завдання лише керівництва. Воно стає частиною щоденної поведінки всього персоналу [49; с.139].

Японський досвід також характеризується високою увагою до командної роботи. У багатьох компаніях рішення ухвалюються не одноосібно, а після обговорення, погодження та досягнення консенсусу. Такий підхід може бути повільнішим, ніж авторитарне рішення керівника, однак він забезпечує вищий рівень залученості працівників і відповідальності за реалізацію ухвалених рішень [49; с. 141].

Важливим елементом японської корпоративної культури є система наставництва. Молоді працівники поступово входять у професійне середовище, переймають досвід старших колег, засвоюють не лише технічні навички, а й корпоративні цінності, правила поведінки, етичні стандарти та особливості командної взаємодії. Завдяки цьому корпоративна культура передається від покоління до покоління працівників [53; с. 342].

Особливо показовою є практика компанії Toyota, де корпоративна культура ґрунтується на двох ключових засадах: безперервному вдосконаленні та повазі до людей. Це означає, що ефективність організації досягається не лише через технології чи виробничі стандарти, а через активне залучення персоналу, підтримку командної роботи, розвиток відповідальності та пошук кращих рішень на всіх рівнях організації [49; с. 146].

Сильною стороною японської моделі є стабільність, згуртованість, висока якість роботи, дисципліна, лояльність персоналу та орієнтація на довгостроковий

розвиток. Водночас її недоліками можуть бути надмірна формалізація, повільність ухвалення рішень, складність швидких організаційних змін та ризик пригнічення індивідуальної ініціативи в умовах надто сильної групової дисципліни [53; с. 234].

Для українських підприємств японський досвід є особливо цінним у частині розвитку командної взаємодії, наставництва, культури якості, відповідальності за спільний результат, внутрішньої дисципліни та системного вдосконалення процесів. Така модель може бути ефективною для банківських установ, виробничих підприємств, державних організацій та компаній, де важливими є стабільність, точність, відповідальність і командна координація [61].

Німецький досвід формування корпоративної культури

Німецька модель корпоративної культури ґрунтується на принципах порядку, професіоналізму, дисципліни, відповідальності, точності та високої якості виконання роботи. У німецьких компаніях значну роль відіграють правила, стандарти, регламенти та чіткий розподіл функціональних обов'язків. Такий підхід забезпечує стабільність управління, передбачуваність процесів і високу якість продукції чи послуг [64; с. 71].

Однією з головних особливостей німецької корпоративної культури є повага до професійної компетентності. Працівник оцінюється не лише за лояльністю до компанії, а передусім за рівнем фахової підготовки, відповідальністю, точністю, здатністю якісно виконувати поставлені завдання. У німецькому менеджменті велике значення має професійне навчання, технічна підготовка, підвищення кваліфікації та дотримання стандартів якості [64; с. 63].

У системі внутрішніх комунікацій німецькі компанії, як правило, орієнтуються на чіткість, структурованість і раціональність. Комунікація має бути змістовною, конкретною, логічною та спрямованою на вирішення професійних завдань. Від працівників очікується пунктуальність, відповідальне

ставлення до дедлайнів, дотримання домовленостей і повага до процедур [67; с. 278].

Важливою рисою німецької моделі є поєднання ієрархічності з професійною автономією. З одного боку, організаційна структура є чіткою, а посадові обов'язки добре регламентовані. З іншого боку, компетентний працівник має високий рівень відповідальності за свою ділянку роботи й може самостійно ухвалювати рішення в межах професійних повноважень [46; с. 241].

Німецький досвід особливо важливий для організацій, де необхідні точність, безпека, регламентованість і висока якість процесів. Це стосується банківської сфери, промисловості, логістики, державного управління, технічних компаній, інженерії та виробництва. Корпоративна культура тут виконує функцію забезпечення надійності, дисципліни та довіри до організації [45; с. 114].

Водночас надмірна формалізація може знижувати гнучкість, сповільнювати інноваційні процеси та ускладнювати швидке реагування на зміни. Тому сучасні німецькі компанії дедалі частіше намагаються поєднувати традиційну культуру якості з інноваційністю, цифровізацією, гнучкими методами управління та більш відкритою комунікацією [74; с. 135].

Для українських підприємств німецький досвід є корисним у формуванні культури відповідальності, професійної якості, дотримання стандартів, управлінської дисципліни, прозорості процесів і поваги до професійної компетентності [64; с. 68].

Скандинавський досвід формування корпоративної культури

Скандинавська модель корпоративної культури, характерна для Швеції, Данії, Норвегії та Фінляндії, базується на принципах довіри, рівності, відкритості, соціальної відповідальності та балансу між професійним і особистим життям. Вона є однією з найбільш людиноцентричних моделей сучасного менеджменту [62; с. 740].

У скандинавських компаніях керівник часто сприймається не як жорсткий адміністратор, а як координатор, партнер і фасилітатор командної взаємодії.

Відносини між керівництвом і працівниками будуються на взаємній повазі, діалозі та довірі. Працівники мають можливість висловлювати власну думку, брати участь в обговоренні управлінських рішень, пропонувати ідеї та впливати на розвиток організації [64; с. 129].

Однією з ключових рис скандинавської корпоративної культури є низька дистанція влади. Це означає, що організаційна ієрархія не створює надмірного бар'єра між керівниками та підлеглими. Комунікація є відкритою, неформальною та орієнтованою на співпрацю. Такий підхід сприяє розвитку довіри, зниженню конфліктності, посиленню ініціативності персоналу та формуванню психологічно безпечного середовища [74; с. 136].

Скандинавські компанії також приділяють значну увагу добробуту працівників. Важливими є гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, підтримка балансу між роботою та особистим життям, психологічна безпека, комфортні умови праці, інклюзивність і соціальна відповідальність бізнесу. У такій культурі працівник розглядається не лише як ресурс, а як особистість із власними потребами, цінностями й потенціалом [74; с. 136].

Перевагою скандинавської моделі є високий рівень залученості персоналу, довіра в колективі, відкритість до інновацій, зниження професійного вигорання та формування позитивного іміджу роботодавця. Однак така модель потребує високого рівня управлінської зрілості, відповідальності працівників і готовності керівників делегувати повноваження [63; с. 78].

Для українських підприємств скандинавський досвід є важливим у контексті створення культури довіри, розвитку горизонтальної комунікації, підтримки психологічної безпеки, запобігання професійному вигоранню та формування сучасної людиноцентричної системи управління персоналом [63; с. 81].

Британський та загальноєвропейський досвід

Британська модель корпоративної культури поєднує орієнтацію на професіоналізм, ділову етику, репутацію, індивідуальну відповідальність і

командну взаємодію. У британських компаніях значна увага приділяється корпоративній етиці, стандартам ділового спілкування, репутаційній відповідальності та соціальній ролі бізнесу [60; с. 520].

У Великій Британії корпоративна культура часто формується навколо таких цінностей, як чесність, прозорість, повага до клієнта, професійна гідність, відповідальність перед суспільством і дотримання етичних норм. Особливо це важливо для фінансових установ, юридичних компаній, освітніх організацій, медіа та консалтингового бізнесу [60; с. 522].

Загальноєвропейська модель корпоративної культури значною мірою орієнтована на соціальну відповідальність, захист прав працівників, партнерські трудові відносини, інклюзивність, екологічну відповідальність і сталий розвиток. У багатьох європейських компаніях корпоративна культура нерозривно пов'язана з поняттями ESG, тобто екологічного, соціального та управлінського вимірів діяльності бізнесу [62; с. 740].

Європейські компанії дедалі частіше розглядають корпоративну культуру як інструмент не лише внутрішньої ефективності, а й суспільної легітимності бізнесу. Це означає, що компанія має бути відповідальною не тільки перед власниками, а й перед працівниками, клієнтами, партнерами, громадами та навколишнім середовищем [64; с. 93].

Для українських підприємств європейський досвід є особливо актуальним у зв'язку з процесами європейської інтеграції, модернізацією трудових відносин, необхідністю розвитку етичного управління, прозорості, інклюзивності та соціальної відповідальності [45; с. 544].

Ще однією важливою складовою в цьому аспекті є корпоративна культура міжнародних компаній, яку можна розглядати як приклад практичного досвіду [80; с. 198].

Практика міжнародних компаній демонструє, що сильна корпоративна культура має бути не декларативною, а реально впровадженою у щоденне життя організації. Місія, цінності та принципи компанії мають проявлятися у стилі

керівництва, системі мотивації, внутрішній комунікації, доборі персоналу, адаптації нових працівників, оцінюванні результатів і прийнятті управлінських рішень [78; с. 83].

Наприклад, у багатьох технологічних компаніях культура формується навколо інновацій, відкритості до експериментів і психологічної безпеки. Працівників заохочують пропонувати нові ідеї, ставити запитання, обговорювати помилки та брати участь у командному пошуку рішень. Такий підхід дозволяє створити середовище, у якому інновації стають не випадковим результатом, а природною частиною організаційної поведінки [19; с. 123].

У виробничих компаніях особливе значення має культура якості. Вона передбачає дисципліну, стандартизацію процесів, постійне вдосконалення, відповідальність кожного працівника за результат і прагнення до зменшення помилок. Такий підхід характерний для японських і німецьких організацій, де якість розглядається не лише як технічний показник, а як елемент корпоративної філософії [47; с. 143].

У міжнародних компаніях споживчого сектору корпоративна культура часто пов'язана з цінностями сталого розвитку, етичної поведінки, відповідального ставлення до клієнтів, партнерів і суспільства. У таких організаціях працівники мають розуміти не лише комерційну мету компанії, а й її соціальну місію [62; с. 540].

У компаніях креативної економіки та медіа важливими є свобода самовираження, гнучкість, швидкість комунікації, командна довіра, відкритість до нестандартних рішень і здатність працювати в умовах невизначеності. Тут корпоративна культура має підтримувати творчість, але водночас забезпечувати відповідальність за результат [33; с. 145].

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити низку інструментів, які найчастіше використовуються для формування та розвитку корпоративної культури [47; с.98].

По-перше, це чітке формулювання місії, бачення та цінностей організації. Успішні компанії не обмежуються формальним проголошенням цінностей на сайті чи в корпоративному кодексі. Вони інтегрують ці цінності в систему управління персоналом, процедури найму, оцінювання, навчання, мотивації та внутрішньої комунікації [34; с. 87].

По-друге, важливим інструментом є лідерство. Корпоративна культура значною мірою формується через поведінку керівників. Якщо керівництво декларує відкритість, але не слухає працівників, така цінність не працює. Якщо компанія проголошує командність, але заохочує лише індивідуальну конкуренцію, культура стає суперечливою. Тому в зарубіжній практиці велика увага приділяється розвитку лідерів, здатних бути носіями корпоративних цінностей [34; с. 91].

По-третє, важливе значення має система внутрішньої комунікації. У провідних компаніях використовуються корпоративні портали, регулярні зустрічі команд, відкриті сесії з керівництвом, електронні платформи для обміну ідеями, внутрішні опитування, канали зворотного зв'язку та інструменти залучення персоналу [10; с. 38].

По-четверте, значну роль відіграє адаптація нових працівників. У зарубіжних компаніях onboarding розглядається не лише як ознайомлення з посадовими обов'язками, а як процес входження в корпоративну культуру. Новий працівник має зрозуміти місію компанії, її цінності, стиль комунікації, очікувану поведінку, правила взаємодії та можливості розвитку [33; с. 101].

По-п'яте, важливим інструментом є корпоративне навчання. Воно дозволяє не лише підвищувати професійні компетентності персоналу, а й закріплювати спільні цінності, формувати єдині стандарти управління, розвивати командність і підтримувати культуру постійного розвитку [33; с. 113].

По-шосте, зарубіжні компанії активно використовують нематеріальну мотивацію. Це визнання досягнень, публічна подяка, участь у прийнятті рішень, можливості професійного зростання, гнучкий графік, підтримка добробуту,

наставництво, корпоративні традиції та розвиток відчуття причетності до спільної справи [19; 29; 63].

По-сьоме, дедалі більшого значення набуває оцінювання стану корпоративної культури. Компанії проводять опитування персоналу, аналізують рівень залученості, задоволеності, довіри, психологічної безпеки, внутрішньої комунікації та лояльності працівників. Це дозволяє не лише декларувати розвиток культури, а й вимірювати її реальний стан [29; с. 63].

Зарубіжний досвід формування корпоративної культури має важливе значення для українських підприємств, особливо в умовах цифровізації, воєнних викликів, кадрової нестабільності, дистанційної роботи та необхідності підвищення ефективності управління. Українським організаціям доцільно не механічно копіювати іноземні моделі, а адаптувати найкращі практики до власного соціального, економічного й організаційного контексту [31; с. 114].

З американського досвіду українські підприємства можуть запозичити орієнтацію на результат, розвиток лідерства, підтримку ініціативності, відкритий зворотний зв'язок і культуру інновацій. З японського досвіду корисними є командність, наставництво, довгострокова лояльність, дисципліна та постійне вдосконалення. З німецької моделі варто перейняти професійну відповідальність, якість, точність, стандартизацію процесів і повагу до компетентності. Скандинавський досвід може бути корисним для формування довіри, психологічної безпеки, горизонтальної комунікації та балансу між роботою й особистим життям. Європейський підхід загалом є важливим для розвитку соціальної відповідальності, етичного управління, інклюзивності та прозорості [29; с. 99].

Український досвід формування корпоративної культури має власну специфіку, що зумовлена історичними, соціально-економічними, політичними та управлінськими чинниками. На відміну від західних країн, де корпоративна культура формувалася протягом тривалого часу в умовах стабільного ринку, конкуренції, розвинених трудових відносин і сталої системи менеджменту, в

Україні цей процес відбувався нерівномірно та часто під впливом кризових обставин. Саме тому корпоративна культура українських підприємств поєднує елементи традиційної адміністративної моделі управління, сучасних HR-практик, європейських стандартів, воєнної стійкості, волонтерської солідарності та поступової цифрової трансформації [31; с. 112].

Формування корпоративної культури значною мірою пов'язане з трансформацією економічної системи після здобуття незалежності. У 1990-х роках більшість підприємств функціонували в умовах переходу від командно-адміністративної до ринкової моделі управління. У цей період корпоративна культура здебільшого не розглядалася як стратегічний ресурс. Основна увага керівництва була зосереджена на фінансовому виживанні, збереженні виробничих потужностей, пошуку ринків збуту та адаптації до нових економічних умов. Через це питання внутрішніх цінностей, командної взаємодії, мотивації персоналу, корпоративної етики та організаційного клімату часто залишалися другорядними [32].

Для багатьох українських підприємств тривалий час була характерною ієрархічна модель управління, у межах якої основні рішення ухвалювалися керівництвом, а працівники виконували переважно виконавські функції. Така модель успадкувала риси радянської адміністративної системи: жорстку вертикаль підпорядкування, формальну комунікацію, слабкий зворотний зв'язок, низький рівень залучення персоналу до прийняття рішень, переважання контролю над довірою. У таких умовах корпоративна культура часто існувала не як усвідомлена система цінностей, а як сукупність неформальних правил, звичок і моделей поведінки, що склалися стихійно [31; с. 113].

Водночас із розвитком приватного бізнесу, появою міжнародних компаній, посиленням конкуренції та інтеграцією України у світовий економічний простір ставлення до корпоративної культури поступово змінювалося. Українські підприємства почали усвідомлювати, що ефективність організації залежить не лише від фінансових ресурсів, матеріальної бази чи технологій, а й від якості

внутрішнього середовища. Зросло значення таких чинників, як мотивація персоналу, командна робота, лояльність працівників, довіра до керівництва, внутрішні комунікації, професійний розвиток, репутація роботодавця та ціннісна єдність колективу [32].

Особливий вплив на розвиток корпоративної культури в Україні мали міжнародні компанії, які відкривали представництва, філії або виробничі підрозділи на українському ринку. Вони принесли з собою нові стандарти управління персоналом, корпоративної етики, сервісної культури, професійного навчання, оцінювання результативності та внутрішньої комунікації. Завдяки цьому на українському ринку праці почали поширюватися такі практики, як корпоративні кодекси, місія та цінності компанії, програми адаптації нових працівників, внутрішнє навчання, командоутворення, регулярний зворотний зв'язок, нематеріальна мотивація, корпоративна соціальна відповідальність [45; с. 115].

Важливою особливістю українського досвіду є те, що корпоративна культура часто формується на перетині двох управлінських підходів. З одного боку, у багатьох організаціях ще зберігаються елементи авторитарного або бюрократичного управління: жорстка ієрархія, формалізм, централізоване прийняття рішень, недостатній рівень довіри між керівниками та підлеглими. З іншого боку, дедалі більше українських компаній переходять до сучасних моделей, орієнтованих на партнерство, командність, відкриту комунікацію, гнучкість, залученість персоналу та розвиток людського капіталу [32].

У сучасних українських компаніях корпоративна культура поступово набуває стратегічного значення. Вона вже не сприймається лише як система свят, корпоративних заходів або зовнішніх атрибутів організації. Натомість дедалі частіше йдеться про культуру відповідальності, культуру довіри, культуру результату, культуру безпеки, культуру взаємопідтримки та культуру розвитку. Саме ці елементи визначають реальну здатність організації працювати

ефективно, адаптуватися до змін і зберігати стабільність у кризових умовах [7; 31; с. 115].

Особливий вплив на формування української корпоративної культури мала повномасштабна війна. Після 2022 року внутрішнє середовище багатьох організацій зазнало глибокої трансформації. Якщо раніше корпоративна культура переважно асоціювалася з мотивацією, продуктивністю, брендом роботодавця та командною взаємодією, то в умовах війни на перший план вийшли інші цінності: безпека працівників, психологічна підтримка, взаємодопомога, гнучкість, стійкість, відповідальність, патріотизм, соціальна місія бізнесу та здатність працювати в умовах невизначеності [32].

Українські підприємства були змушені швидко перебудовувати управлінські процеси, організовувати дистанційну або змішану роботу, підтримувати працівників, які перебували в різних регіонах або за кордоном, забезпечувати безперервність бізнес-процесів під час повітряних тривог, відключень електроенергії, релокації підприємств і кадрових втрат. У таких умовах корпоративна культура стала не просто елементом іміджу компанії, а реальним механізмом виживання організації [31; с. 116].

В умовах війни особливо посилилася роль внутрішньої комунікації. Для українських компаній стало важливим не лише інформувати працівників про робочі завдання, а й підтримувати постійний контакт із колективом, пояснювати управлінські рішення, знижувати рівень тривожності, створювати відчуття стабільності та спільності. Комунікація стала більш людською, емоційною та підтримувальною. Працівники очікують від керівництва не лише професійних вказівок, а й чесності, відкритості, емпатії та здатності говорити з командою у складні моменти [32].

Важливою рисою української корпоративної культури воєнного періоду стала волонтерська складова. Багато компаній долучилися до підтримки Збройних Сил України, допомоги внутрішньо переміщеним особам, благодійних ініціатив, зборів коштів, гуманітарних проєктів, підтримки працівників, які

мобілізувалися або постраждали внаслідок війни. Такі практики істотно змінили зміст корпоративної культури. Вона почала сприйматися не лише як внутрішня система норм, а як прояв громадянської позиції бізнесу [54; с. 139].

Український бізнес у період війни продемонстрував здатність до високої адаптивності. Підприємства, які мали сильну корпоративну культуру ще до кризи, легше зберігали командну єдність, швидше перебудовували процеси, ефективніше комунікували з персоналом і підтримували лояльність працівників. Натомість організації зі слабкою культурою, низьким рівнем довіри та формальним ставленням до персоналу частіше стикалися з проблемами демотивації, плинності кадрів, конфліктності та управлінської дезорганізації [24; 31; с. 115].

Одним із важливих напрямів розвитку корпоративної культури в Україні стало посилення людиноцентричного підходу. Якщо раніше працівник нерідко розглядався переважно як виконавець трудових функцій, то сьогодні дедалі більше компаній усвідомлюють необхідність турботи про його фізичний, психологічний і професійний стан. У практиці українських підприємств поширюються програми психологічної підтримки, гнучкі графіки роботи, можливість дистанційної праці, внутрішні консультації, навчальні програми, підтримка родин працівників, допомога мобілізованим співробітникам [32].

Значну роль у формуванні сучасної корпоративної культури українських підприємств відіграє цифровізація. Поширення електронного документообігу, корпоративних порталів, CRM-систем, HRM-платформ, онлайн-навчання, відеоконференцій, чатів, електронних сервісів для управління персоналом змінило характер внутрішньої взаємодії. Корпоративна культура почала існувати не лише в офісі, а й у цифровому середовищі. Це створює нові можливості для комунікації, але водночас вимагає нових правил цифрової етики, інформаційної безпеки, дисципліни онлайн-спілкування та підтримки командної єдності в умовах дистанційної роботи [10; с. 192].

Особливо помітною є трансформація корпоративної культури в українському IT-секторі. Українські IT-компанії значною мірою орієнтуються на західні моделі управління, де важливими є гнучкість, відкритість, інноваційність, горизонтальна комунікація, професійна автономія та постійний розвиток компетентностей. Для IT-сфери характерними є проєктна робота, Agile-підходи, менторство, корпоративне навчання, внутрішні спільноти, гнучкий графік і міжнародна комунікація. Саме IT-сектор став одним із прикладів швидкого засвоєння сучасних моделей корпоративної культури в Україні [31; с.115].

Водночас українські промислові, банківські, логістичні, освітні та державні організації мають власну специфіку формування корпоративної культури. У таких структурах значно більшу роль відіграють дисципліна, регламентованість, відповідальність, інформаційна безпека, дотримання процедур і стабільність управлінських процесів. Для банківської сфери, зокрема, корпоративна культура має особливе значення, оскільки вона безпосередньо пов'язана з довірою клієнтів, якістю обслуговування, конфіденційністю інформації, точністю виконання операцій і внутрішньою відповідальністю персоналу [21; 22].

На прикладі банківських установ можна побачити, що корпоративна культура виконує одночасно кілька функцій. По-перше, вона забезпечує дотримання професійних стандартів та етичних норм. По-друге, підтримує дисципліну й відповідальність працівників. По-третє, сприяє ефективній взаємодії між структурними підрозділами. По-четверте, формує довіру до організації з боку клієнтів і партнерів. По-п'яте, допомагає адаптувати персонал до цифрових змін, нових банківських сервісів і підвищених вимог до безпеки [21; 22].

В українських компаніях дедалі більшого значення набуває бренд роботодавця. У сучасних умовах працівники обирають не лише рівень заробітної плати, а й цінності компанії, стиль керівництва, атмосферу в колективі, можливості розвитку, стабільність, соціальну відповідальність і репутацію

організації. Це змушує підприємства уважніше ставитися до внутрішньої культури, адже слабка корпоративна культура швидко стає причиною втрати кадрів, погіршення іміджу та зниження конкурентоспроможності на ринку праці [32].

Одним із важливих проявів українського досвіду є поступове впровадження корпоративної соціальної відповідальності. Для багатьох компаній соціальна відповідальність уже не обмежується благодійністю чи разовими акціями. Вона стає частиною корпоративної ідентичності. Компанії підтримують громади, реалізують екологічні ініціативи, допомагають армії, беруть участь у відновленні країни, підтримують освітні програми, розвивають інклюзивність і створюють умови для працевлаштування ветеранів. У такому контексті корпоративна культура виходить за межі внутрішнього управління й набуває суспільного значення [45; с. 114].

Окремої уваги заслуговує питання інклюзивності та адаптації ветеранів. Для України це один із перспективних напрямів розвитку корпоративної культури. Після повернення військових до цивільного життя підприємства мають бути готовими створювати умови для їхньої професійної адаптації, психологічної підтримки, перекваліфікації та інтеграції в трудові колективи. Це вимагає від організацій не лише кадрових програм, а й зрілої культури поваги, емпатії, недискримінації та соціальної відповідальності [19; с. 181].

Отже, український досвід формування корпоративної культури є складним, динамічним і суперечливим. З одного боку, він досі містить риси постадміністративної управлінської моделі: ієрархічність, формалізм, централізованість і недостатній розвиток зворотного зв'язку. З іншого боку, сучасні українські підприємства активно засвоюють європейські та світові практики управління персоналом, розвивають людиноцентричні підходи, цифрові HR-інструменти, корпоративну соціальну відповідальність і культуру стійкості.

У сучасних умовах корпоративна культура українських підприємств має формуватися на основі поєднання професійної відповідальності, командної взаємодії, відкритої комунікації, довіри, гнучкості, психологічної безпеки, підтримки працівників і стратегічного бачення розвитку. Саме така культура здатна забезпечити не лише ефективність управління, а й організаційну стійкість, конкурентоспроможність, кадрову стабільність і позитивну репутацію підприємства [29; с. 176].

Для українських організацій перспективним є створення власної моделі корпоративної культури, яка не копіює повністю зарубіжні підходи, а адаптує їх до національних умов. Така модель має враховувати український досвід кризової стійкості, високу роль колективної підтримки, потребу в європейських стандартах управління, цифрову трансформацію, виклики війни та необхідність відновлення країни. У цьому контексті корпоративна культура стає не просто внутрішнім елементом підприємства, а важливим чинником його розвитку, соціальної відповідальності та внеску в загальну стійкість української економіки [31; с. 114].

Отже, аналіз міжнародного та українського досвіду свідчить про те, що ефективне формування внутрішнього організаційного середовища є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку організації та підвищення результативності управління. Провідні світові компанії розглядають систему цінностей, професійних норм і принципів взаємодії як важливий стратегічний ресурс, який забезпечує розвиток персоналу, зміцнення конкурентних позицій та формування позитивної репутації організації. Для українських підприємств адаптація сучасного міжнародного досвіду є важливим напрямом удосконалення системи менеджменту та підвищення ефективності діяльності в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АТ «ТАСКОМБАНК»)

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасній банківській системі ефективність діяльності фінансової установи визначається не лише рівнем фінансових показників, а й якістю організації внутрішніх управлінських процесів, швидкістю інформаційного обміну та рівнем координації між структурними підрозділами [20; с. 98]. Важливе місце у забезпеченні стабільної роботи банку займають підрозділи, відповідальні за організацію документообігу та інформаційного супроводу управлінської діяльності. Саме від ефективності їх функціонування залежить оперативність виконання внутрішніх процесів, точність обробки документації та якість комунікації в організації [17; с. 99].

Обраною базою нашого дослідження є Управління інформаційно-документного забезпечення АТ «Таскомбанк» [61]. Таскомбанк належить до числа найстаріших комерційних банків України та здійснює діяльність із 1989 року. Центральний офіс банківської установи розташований у місті Києві. За обсягом чистих активів банк входить до двадцятки найбільших банків України та має розгалужену мережу відділень по території держави. Станом на 2025 рік функціонувало 93 відділення банку [61].

Основними напрямками діяльності установи є надання банківських послуг фізичним та юридичним особам, здійснення кредитних операцій, депозитного обслуговування, розрахунково-касових операцій, валютного обміну, дистанційного банкінгу та інших фінансових послуг. Діяльність банку

здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України та нормативно-правових актів Національного банку України [21; 61].

Управління інформаційно-документного забезпечення є одним із важливих структурних підрозділів банку, діяльність якого спрямована на організацію ефективного документообігу, контроль руху документації та забезпечення інформаційної взаємодії між підрозділами установи. Основним призначенням управління є забезпечення своєчасного приймання, оброблення, реєстрації, передавання, систематизації та зберігання документації [9; с. 88].

Організаційна структура підрозділу побудована за функціональним принципом і передбачає чіткий розподіл обов'язків між працівниками. До складу управління входять керівник підрозділу, фахівці з документообігу, працівники архівного супроводу, спеціалісти з електронного документообігу та інші працівники, відповідальні за організацію інформаційного забезпечення діяльності банку [18; с. 99].

Загальна чисельність працівників Управління інформаційно-документного забезпечення становить 30 осіб. Колектив складається зі спеціалістів різного рівня професійної підготовки та досвіду роботи, діяльність яких спрямована на забезпечення безперервності внутрішніх інформаційних процесів банківської установи.

Особливістю роботи підрозділу є високий рівень відповідальності за достовірність, оперативність і конфіденційність інформації. У зв'язку зі специфікою банківської сфери працівники повинні суворо дотримуватися внутрішніх нормативів, правил професійної етики, стандартів інформаційної безпеки та вимог щодо обробки документації.

Важливе значення у діяльності управління має використання сучасних інформаційних технологій та електронних систем документообігу. Автоматизація внутрішніх процесів дозволяє оптимізувати оброблення інформації, скоротити час виконання службових операцій та забезпечити

ефективний контроль за рухом документації між структурними підрозділами банку [8; с. 92].

Система управління в підрозділі базується на принципах координації діяльності, чіткого функціонального розподілу завдань та дотримання регламентованих процедур виконання роботи. Водночас важливе значення має командна взаємодія працівників, оскільки результативність діяльності значною мірою залежить від оперативності інформаційного обміну та узгодженості дій персоналу [61].

Одним із ключових ресурсів підрозділу є кадровий потенціал. Працівники повинні володіти високим рівнем професійної компетентності, навичками роботи з інформаційними системами, здатністю працювати з великими обсягами документації та швидко реагувати на зміни в організації управлінських процесів.

Важливу роль у забезпеченні ефективності роботи управління відіграє система внутрішньої комунікації. Налагоджений інформаційний обмін між працівниками сприяє оперативному виконанню службових завдань, зниженню ризику помилок у роботі з документацією та підвищенню загальної ефективності діяльності підрозділу.

Специфіка функціонування банківської установи передбачає високий рівень регламентованості діяльності працівників. Разом із тим для підтримання результативності роботи важливими залишаються сприятливий психологічний клімат у колективі, ефективна професійна взаємодія та відповідальне ставлення персоналу до виконання службових обов'язків [19; с. 88].

На підприємстві застосовується система матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Вона включає професійне заохочення, оцінювання результатів роботи, можливості підвищення кваліфікації та участі у програмах професійного розвитку персоналу.

На діяльність управління суттєво впливають сучасні тенденції розвитку банківської сфери, зокрема цифровізація управлінських процесів, підвищення вимог до інформаційної безпеки, необхідність швидкого опрацювання значних

обсягів інформації та забезпечення безперервності роботи банку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В умовах воєнного стану особливої важливості набуває стабільність внутрішніх процесів банку, ефективність координації між структурними підрозділами та безперервність інформаційного супроводу управлінської діяльності. У таких умовах важливого значення набувають професійна відповідальність персоналу, здатність колективу до взаємодії та підтримання організаційної дисципліни [19; с. 104].

Проведений аналіз діяльності Управління інформаційно-документного забезпечення АТ «Таскомбанк» свідчить про те, що результативність функціонування підрозділу значною мірою залежить від рівня організації внутрішніх процесів, професійної підготовки персоналу, ефективності комунікацій та здатності працівників адаптуватися до сучасних умов функціонування банківської системи. Саме ці фактори створюють основу для подальшого дослідження стану корпоративної культури та оцінки її впливу на ефективність управління в банківській установі.

2.2 Аналіз системи управління персоналом, внутрішньої комунікації та оцінка стану розвитку корпоративної культури

У сучасному контексті розвитку банківського сектора корпоративне управління має особливе значення як ключовий механізм забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та стійкості фінансової установи [20; с. 111]. Сьогодні корпоративне управління розуміється не лише як засіб контролю діяльності компанії або як система взаємодії між керівництвом та співробітниками, а й як комплексна модель координації внутрішніх процесів, що забезпечує безперебійне функціонування всіх структурних елементів компанії. Завдяки цій системі принципів управління, внутрішніх цінностей та організаційних взаємодій зміцнюється здатність компанії адаптуватися до змін

зовнішнього середовища, підтримувати стабільність своєї діяльності та досягати своїх стратегічних цілей [17; с. 87].

АТ «Таскомбанк» відрізняється застосуванням сучасних підходів до управління, що базуються на принципах японської моделі управління [61]. Цей підхід спирається на сильну колективну взаємодію, розширення прав та можливостей членів команди, побудову стабільних професійних відносин та довгострокове утримання співробітників. У своїй діяльності банк приділяє особливу увагу як ефективності роботи, а й розвитку персоналу, створенню сприятливого робочого середовища та підтримці ефективної внутрішньої комунікації [13; с. 98].

Одним із наріжних каменів системи управління банком є стратегічний розвиток установи. Довгострокове планування дозволяє визначити основні пріоритети установи, сформулювати стратегічні цілі та адаптуватися до поточних викликів фінансового ринку. У нестабільному економічному середовищі особливе значення має здатність банку передбачати зміни, швидко реагувати на ризики та впроваджувати сучасні управлінські рішення [65; с. 98].

Японська модель управління приділяє особливу увагу узгодженості командної роботи та колективної відповідальності за результати діяльності компанії. Тому в АТ «Таскомбанк» центральну роль відіграє внутрішня система координації: вона сприяє ефективній взаємодії між організаційними підрозділами та забезпечує стабільність управлінських процесів.

Система управління людськими ресурсами грає вирішальну роль банківських операціях, оскільки людський капітал одна із найважливіших ресурсів фінансової установи. В умовах високої конкуренції у банківському секторі особлива увага приділяється професійному розвитку співробітників, підвищенню їхньої кваліфікації, підтримці мотивації та створенню сприятливої робочої атмосфери.

Японська модель управління характеризується тим, що співробітники сприймаються як невід'ємна частина організації, а чи не просто виконавці

функціональних завдань. З цієї причини банк просуває систему професійного розвитку, внутрішнього наставництва та розвитку персоналу. Співробітники частково залучаються у внутрішні комунікаційні процеси, беруть участь в обговореннях з питань, пов'язаних з роботою, та отримують зиск від можливостей професійного розвитку всередині компанії [9; с. 39].

Ключовим елементом ефективного управління є підтримка стабільного соціально-психологічного клімату всередині команди. У відділі інформаційно-документаційної підтримки особливе значення мають взаємна підтримка, професійна відповідальність та здатність працівників працювати у команді. Сприятливе внутрішнє середовище позитивно впливає на продуктивність праці, знижує конфліктність та сприяє формуванню сильного почуття приналежності до організації [33; с. 107].

Ще одним важливим аспектом управлінської діяльності є забезпечення фінансової стабільності діяльності банку. Раціональне використання фінансових ресурсів, контроль витрат та підтримання належного рівня фінансової стабільності дозволяють банку зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити стабільність своєї діяльності навіть у періоди кризи [20; с. 187].

У сучасних умовах банки більше не можуть функціонувати без ефективної системи управління ризиками. Економічне середовище, кіберзагрози, інформаційні ризики і нестабільність фінансових ринків, що постійно змінюються, вимагають швидкого виявлення потенційних загроз і впровадження механізмів їх мінімізації. Банк приділяє особливу увагу контролю інформаційної безпеки, дотримання внутрішніх стандартів управління документами та забезпечення стабільності внутрішніх інформаційних процесів [18; с. 100].

Особливо важливо дотримуватися етичних принципів професійної діяльності та створювати позитивну репутацію банку. У сучасному фінансовому секторі довіра клієнтів, партнерів та суспільства є одним із найцінніших нематеріальних активів компанії. Тому банк приділяє особливу увагу прозорості у процесах управління, професійної етики своїх співробітників, соціальної

відповідальності та дотримання високих стандартів обслуговування клієнтів у своїй діловій діяльності [21].

Таким чином, система корпоративного управління АТ «Таскомбанк» є комплексним механізмом координації стратегічних, кадрових, фінансових та організаційних процесів. Акцент на елементах японської моделі управління сприяє командній роботі, підтримує стабільне внутрішнє середовище та зміцнює відповідальність працівників. Ефективність такої системи управління визначає не тільки економічні показники банку, а й суспільну довіру до установи, стабільність її діяльності та здатність адаптуватися до сучасних викликів фінансового сектора.

Функціональність банківської установи залежить не лише від її фінансової стабільності та технологічної ефективності, а й від якості внутрішніх процесів управління та організаційної взаємодії його співробітників. Ефективність усієї організації значною мірою залежить від якості загальних цінностей, професійних стандартів, системи комунікації та робочої атмосфери всередині колективів [48; с. 209]. У банківському секторі, що характеризується високим інформаційним потоком, високим ступенем відповідальності та необхідністю ефективної координації роботи співробітників, корпоративна культура є ключовим фактором забезпечення стабільності управління, професійної суворості та ефективності внутрішніх процесів [6; с. 124].

Оцінка стану корпоративної культури Департаменту інформаційно-документаційної підтримки АТ «Таскомбанк» ґрунтувалася на аналізі системи внутрішньої комунікації, характеристик взаємодії між співробітниками, рівня професійної мотивації співробітників, психологічного клімату в колективі, стилю управління та ступеня прихильності до цінностей компанії у професійній діяльності.

Для оцінки корпоративної культури, ефективності внутрішньої комунікації та характеристик системи управління людськими ресурсами було розроблено анкету для дослідження клімату всередині колективу та проведено

опитування серед співробітників відділу інформаційних технологій та документації АТ «Таскомбанк». В опитуванні взяли участь 26 співробітників відділу, що становить більшість команди та дозволяє отримати відносно об'єктивні результати щодо стану внутрішнього організаційного середовища.

Опитування проводилося анонімно, що забезпечило достовірність відповідей та дозволило співробітникам об'єктивніше оцінити систему внутрішньої взаємодії, рівень мотивації, стиль керівництва та психологічний клімат у команді. Аналіз результатів проведеного опитування наведено у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Результати опитування працівників щодо оцінки рівня
сформованості корпоративної культури Управління інформаційно-
документного забезпечення АТ «Таскомбанк»**

№	Показник оцінювання	Позитивна оцінка (%)	Частково позитивна (%)	Нейтральна / негативна (%)
1	Наявність доброзичливої та професійної атмосфери в колективі	61	20	19
2	Рівень взаємопідтримки між працівниками	77	19	4
3	Ефективність внутрішніх комунікацій	65	23	12
4	Оцінка стилю керівництва	65	23	12
5	Рівень професійної мотивації персоналу	54	16	30
6	Дотримання професійної етики та внутрішніх цінностей	63	27	10
7	Рівень довіри між працівниками та керівництвом	62	20	18
8	Загальна оцінка внутрішнього організаційного середовища	69	21	10

Примітка: дані сформовано автором на основі проведеного опитування у грудні 2025 р.

Важливим аспектом оцінки внутрішнього організаційного середовища є соціально-психологічний клімат усередині команди. Результати дослідження показують, що більшість співробітників частково позитивно оцінюють це

середовище. Зокрема, 61% респондентів заявили, що команда отримує користь від доброзичливої та професійної атмосфери, а 20% частково погодилися із цим твердженням; 19% працівників уникли чіткої оцінки психологічного клімату команди. Це говорить про недостатній рівень взаємної підтримки, професійної поваги та взаємодії всередині підрозділу. Співробітники демонструють часткову готовність до співпраці, сприяння стабільності внутрішніх процесів та орієнтації на загальний результат своєї діяльності.

Однією з визначальних характеристик підрозділу високий рівень координації між його співробітниками. Специфіка обробки документів та пов'язаний з цим великий обсяг інформації потребують чіткої організації внутрішніх процесів та безперервного обміну інформацією всередині команди. У цьому контексті ефективна взаємодія між співробітниками має важливе значення для забезпечення безперервності банківських операцій. Результати опитування вказують досить високий рівень взаємодії всередині команди. Зокрема, 77% респондентів підтвердили, що співробітники підрозділу підтримують один одного у своїй роботі, 19% частково погодилися із цим твердженням, і лише 4% вказали, що взаємодію між співробітниками можна покращити.

Оцінка внутрішньої комунікації показала, що 65% співробітників оцінили систему обміну інформацією у своєму підрозділі як ефективну та функціональну. 23% респондентів визнали внутрішню комунікацію адекватною, але зазначили, що великий обсяг інформації іноді викликав труднощі. Крім того, 12% співробітників вказали на затримки передачі інформації між підрозділами організації в деяких випадках.

Важливим показником стадії розвитку корпоративної культури є оцінка стилю керівництва всередині підрозділу. Аналіз системи внутрішньої комунікації показує задовільний рівень організації обміну між співробітниками і керівництвом. Керівництво активно використовує електронні канали зв'язку, власні інформаційні системи компанії, наради в офісі та прямий професійний

обмін. Співробітники не завжди мають можливість брати участь в обговореннях професійних тем, вносити пропозиції щодо покращення внутрішніх процесів та користуватися професійною підтримкою керівництва. Такий підхід частково позитивно впливає на довіру всередині команди та сприяє залученню співробітників до діяльності компанії. Він забезпечує ефективний потік інформації, покращує координацію діяльності та сприяє швидкому вирішенню проблем. Результати дослідження показують, що 65% респондентів позитивно оцінюють стиль керівництва та вважають його досить демократичним та відкритим для професійного обміну. 23% співробітників частково згодні з цією точкою зору, але одночасно наголошують на необхідності більшого залучення співробітників до обговорення рішень керівництва. Лише 12% респондентів наголосили на необхідності покращення комунікації між керівництвом та співробітниками.

Аналіз результатів опитування також дозволив оцінити професійну мотивацію працівників. Приблизно 54% респондентів заявили, що вони мотивовані виконувати свої завдання та розвиватися професійно. 16% респондентів оцінили свою мотивацію як середню, пояснюючи це високим робочим навантаженням та пов'язаними з нею обов'язками. Крім того, 30% співробітників наголосили на необхідності покращення системи преміювання та винагороди.

Особливу увагу було приділено дотриманню етичних і цінностей підприємства. За результатами опитування, 63% респондентів підтвердили, що в команді дотримуються принципів відповідальності, дисципліни та взаємної поваги. 27% співробітників частково погодилися із цим твердженням, а 10% вказали на необхідність покращення деяких аспектів професійної взаємодії.

Ключовим показником ефективності внутрішнього організаційного середовища є довірчі відносини між співробітниками та керівництвом. Дослідження показало, що для відділу інформаційно-документаційної підтримки характерна атмосфера взаємної поваги та почуття відповідальності під час

виконання завдань. Співробітники цінують командну роботу, відкриту комунікацію та взаємну підтримку. За результатами дослідження, 62% співробітників позитивно оцінюють внутрішню довіру та професійну підтримку всередині команди. 20% респондентів частково згодні з цим твердженням, а 10% зазначили, що іноді бажана більш відкрита комунікація з керівництвом.

Опитування, проведене серед співробітників відділу інформаційних технологій та документації АТ «Таскомбанк», дозволило всебічно оцінити корпоративну культуру відділу, внутрішню комунікацію та ефективність системи управління людськими ресурсами. У дослідженні взяли участь 26 співробітників, що становить більшість у колективі, тому результати є досить репрезентативними для аналізу соціально-психологічного клімату та організаційних процесів відділу. Дослідження виявило ключові тенденції у взаємодії співробітників, задоволеність умовами праці, особливості комунікації між співробітниками та керівництвом, а також потенційні сильні та слабкі сторони робочого середовища. Зібрані дані становлять важливу основу для більш глибокого аналізу ефективності корпоративної культури та розробки практичних рекомендацій щодо поліпшення внутрішньої комунікації в АТ «Таскомбанк».

Корпоративна культура Департаменту АТ «Таскомбанк» є частково стійкою та тримається на посередньому рівні взаємопідтримки й лояльності до керівництва. Проте головна загроза для ефективності підрозділу лежить не в площині міжособистісних конфліктів, а в критичному операційному та емоційному перевантаженні персоналу.

2.3 Визначення основних проблем і факторів, що стримують розвиток корпоративної культури в організації

Створення ефективної корпоративної культури є центральним завданням сучасного організаційного розвитку, оскільки внутрішнє організаційне середовище суттєво впливає на професійну взаємодію співробітників,

ефективність процесів управління та адаптивність компанії до зовнішніх змін. Незважаючи на позитивні зміни в управлінні людськими ресурсами, багато українських компаній продовжують стикатися з проблемами, які перешкоджають розвитку їхньої корпоративної культури та знижують їхню операційну ефективність [36; с. 93].

На нинішньому етапі розвитку українського ділового середовища формування корпоративної культури не завжди сприймається керівництвом як стратегічний ресурс. Деякі компанії зосереджуються виключно на фінансових та економічних показниках, у той час як розвитку внутрішнього організаційного середовища, культивуванню професійних відносин та формуванню спільних цінностей не приділяється належної уваги. Тому корпоративна культура часто сприймається як другорядний елемент управління, а чи не як важливий конкурентний чинник [54; с. 126].

Дослідження діяльності Департаменту інформаційно-документаційної підтримки АТ «Таскомбанк» виявило низку факторів, які можуть перешкоджати розвитку корпоративної культури та знижувати ефективність внутрішніх процесів. Деякі з цих проблем мають загальний характер і торкаються багатьох українських компаній, тоді як інші пов'язані зі специфікою банківської справи та високим робочим навантаженням співробітників. Найбільш часто згадуваними проблемами є значне інформаційне навантаження (58%), емоційний стрес на роботі (46%), брак часу для виконання завдань (42%) та ризик професійного вигорання (35%). Результати опитування наведено в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні проблеми внутрішнього організаційного середовища,
визначені працівниками**

№	Проблемний фактор	Частка працівників, які визначили проблему (%)
1	Недостатній розвиток управлінської етики	37
2	Мотивація	46

3	Високий рівень інформаційного навантаження	58
4	Емоційна напруженість роботи	46
5	Дефіцит часу для виконання завдань	42
6	Ризик професійного вигорання	35

Примітка: дані сформовано автором на основі проведеного опитування у грудні 2025 р.

Однією з основних проблем залишається недостатній розвиток управлінської етики. Ефективне управління сьогодні засноване на повазі до принципів професійної відповідальності, прозорості, взаємної поваги та розвитку співробітників. Проте деякі компанії продовжують використовувати застарілі методи адміністративного управління, які в першу чергу спираються на суворий контроль, централізоване ухвалення рішень та обмеження професійної ініціативи співробітників.

Такий стиль керівництва негативно впливає на психологічний клімат у команді, знижує довіру між співробітниками та керівництвом, а також зменшує мотивацію працівників. Співробітники, які не мають можливості брати участь у внутрішніх процесах управління або висловлювати свою професійну думку, почуваються менш важливими для компанії та менш залучені до діяльності компанії [63; с. 117].

Ключовим чинником, який перешкоджає розвитку корпоративної культури, є формальний підхід до мотивації працівників. У багатьох організаціях мотивація співробітників обмежується матеріальними стимулами, тоді як такі аспекти, як моральна підтримка, професійне визнання та створення позитивного психологічного середовища залишаються недостатньо розвиненими [19; с. 131].

Сучасні підходи в управлінні людськими ресурсами показують, що ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Крім фінансової безпеки, співробітникам необхідні можливості кар'єрного зростання, підтримка керівництва, позитивний командний клімат та

почуття того, що їх цінують у компанії. Без умов мотивація до роботи поступово знижується, внутрішні відносини погіршуються, а ризик вигорання зростає [19; с. 139].

Однією із головних проблем сучасних українських організацій є недостатня внутрішня комунікація. Для безперебійного функціонування організації дуже важливо забезпечити своєчасний обмін інформацією між різними відділами, використання системи зворотний зв'язок і прозорість професійного обміну. Недостатня координація між співробітниками чи надмірна формалізація інформаційних процесів можуть створювати комунікаційні бар'єри та знижувати ефективність роботи команди [20; с. 189].

В інформаційно-документаційному відділі АТ «Таскомбанк» внутрішня комунікація загалом функціонує добре. Однак деякі співробітники скаржаться на велике інформаційне навантаження та нестачу часу для поглиблених професійних обговорень. В умовах високого робочого навантаження співробітники часто зосереджуються в основному на своїх завданнях, що обмежує можливості для неформального спілкування та згуртування команди.

Одним із факторів, що перешкоджають розвитку корпоративної культури, є високий рівень професійного та емоційного стресу. Специфіка банківського сектора включає обробку великих обсягів інформації, дотримання суворих правил та постійний контроль якості виконання завдань. У результаті співробітники працюють в умовах підвищеної відповідальності та значного психологічного стресу.

Тривалий стрес може призвести до вигорання, емоційного виснаження та зниження задоволеності роботою. Проблема професійного вигорання особливо актуальна за часів воєнного стану та нестабільних соціально-економічних умов, коли працівники змушені балансувати між виконанням своїх професійних обов'язків та постійним психологічним стресом, спричиненим зовнішніми кризами.

Ще одним фактором, що перешкоджає розвитку корпоративної культури, є недостатня увага до професійного розвитку працівників. В умовах цифровізації банківської сфери співробітники повинні постійно вдосконалювати свої професійні навички, адаптуватися до нових інформаційних технологій та освоювати сучасні цифрові інструменти. Однак не всі організації надають достатнього значення систематичному навчанню та розвитку персоналу.

Ще одна важлива проблема полягає у відсутності спеціалізованих структур чи служб, що займаються розвитком корпоративної культури та підтримкою здорового внутрішнього організаційного середовища. У багатьох компаніях визначення корпоративних цінностей, підтримка внутрішньої комунікації та створення позитивного психологічного клімату є винятковим обов'язком керівників відділів чи відділу кадрів, що не завжди дає змогу застосовувати комплексний підхід до організаційного розвитку.

Дослідження показало, що АТ «Таскомбанк» лише частково задовольняється від стабільного внутрішнього організаційного середовища, заснованого на принципах професійної відповідальності, співпраці та внутрішньої дисципліни. Тому сучасний банківський сектор потребує постійного вдосконалення механізмів внутрішньої комунікації, сприяння благополуччю працівників та розвитку ефективної системи мотивації.

До основних факторів, що перешкоджають розвитку позитивної корпоративної культури, належать недостатнє розуміння її стратегічної важливості, використання застарілих методів управління, надмірно формальний підхід до мотивації співробітників, некоректна внутрішня комунікація, високе робоче навантаження та зневага професійним розвитком співробітників. Подолання цих проблем потребує сучасних підходів до управління людськими ресурсами, покращення процесів внутрішньої комунікації та створення організаційного середовища, в якому пріоритет віддається розвитку людського капіталу та підвищенню ефективності бізнесу.

Отже, аналіз виявив низку проблем та факторів, що перешкоджають розвитку корпоративної культури. До найбільш значущих відносяться високий рівень інформаційного та емоційного стресу, брак часу для виконання робочих завдань, ризик професійного вигорання співробітників та надмірна формалізація деяких процесів управління.

Дослідження показало, що поліпшення внутрішньої комунікації, сприяння професійному розвитку співробітників, оптимізація мотиваційних заходів і впровадження програм психологічної підтримки співробітників належать до найважливіших областей для розвитку корпоративної культури. Ці аспекти особливо важливі у періоди надзвичайних ситуацій та зовнішньої нестабільності, оскільки психологічна стійкість команд безпосередньо впливає на ефективність ділової діяльності.

Результати аналізу показують, що корпоративна культура є ключовим фактором ефективного управління в IT-відділі та відділі документації АТ «Таскомбанк». Рівень розвитку внутрішнього організаційного середовища впливає на мотивацію співробітників, ефективність професійної взаємодії, стабільність внутрішніх процесів і адаптивність компанії до сучасних викликів. У той же час розвиток позитивної корпоративної культури потребує систематичного вдосконалення механізмів внутрішньої комунікації, сприяння благополуччю співробітників та впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Розроблення заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства

У сучасній бізнес-системі корпоративна культура не обмежується внутрішньою організацією роботи; вона перетворюється на стратегічний інструмент управління людськими ресурсами та сприяє стабільності команди та конкурентоспроможності компанії [11; с. 216]. Для банківського сектора, що працює в умовах високої відповідальності, значних інформаційних потоків, цифрової трансформації та криз, розвиток високоефективного внутрішнього організаційного середовища має особливе значення [20; с. 234].

Аналіз діяльності відділу інформаційно-документаційної підтримки АТ «Таскомбанк» показав, що у цьому відділі вже існує відносно стабільна система внутрішньої взаємодії, професійної відповідальності та командної роботи. Проте поточні виклики в банківському секторі, включаючи високе робоче навантаження, ризик професійного вигорання та необхідність постійної адаптації до цифрових технологій, потребують зміцнення корпоративної культури та подальшого розвитку внутрішнього організаційного середовища.

Один із найважливіших способів поліпшення організаційної культури – це створення загальної внутрішньої системи цінностей усередині організації. Для ефективної роботи команди важливо, щоб співробітники, окрім простого виконання своїх завдань, засвоювали спільну мету підрозділу, розділяли професійні цінності організації та відчували свою причетність до її успіху. Тому доцільно розробити систему внутрішніх цінностей, що включає принципи професійної етики, взаємної підтримки, відповідальності, співробітництва та клієнтоорієнтованості.

Подальший розвиток системи внутрішньої комунікації є важливим заходом для покращення корпоративної культури. У сучасному світі ефективний обмін інформацією – це не лише технічний процес передачі інформації, а й основа стабільної професійної взаємодії між співробітниками. Для відділу інформаційно-документального управління, діяльність якого безпосередньо пов'язана з інформаційними потоками та координацією внутрішніх процесів, оптимізація механізмів внутрішньої комунікації має особливе значення [37].

Для покращення комунікації рекомендується проводити регулярні внутрішні наради, професійний обмін досвідом та короткі командні зустрічі, які служать не лише для координації робочих процесів, а й для зміцнення командної згуртованості. Ці заходи допомагають створити атмосферу прозорості, зміцнити довіру між колегами та покращити робочу атмосферу всередині команди [19; с. 98].

Перспективний підхід до подальшого розвитку корпоративної культури полягає у створенні ефективної системи зворотного зв'язку між керівництвом та співробітниками. Співробітники повинні мати можливість відкрито висловлювати свої пропозиції щодо покращення внутрішніх процесів, брати участь в обговореннях організаційних питань та відчувати підтримку з боку керівництва. У цьому контексті залучення співробітників у внутрішнє корпоративне управління сприяє розвитку сильного почуття відповідальності та зміцненню їхньої лояльності до компанії [33; с. 164].

У сучасному контексті покращення корпоративної культури включає, зокрема, надання психологічної підтримки співробітникам та впровадження системи підтримки їхньої емоційної стабільності. Банківський сектор характеризується високим ступенем професійної відповідальності, постійною пильністю, великим потоком інформації та необхідністю швидкого прийняття рішень [20; с. 187]. Робота банківських службовців вимагає гнучкості, дотримання суворих правил, ретельного виконання завдань та підтримки стабільності внутрішніх процесів компанії.

В інформаційно-документаційному відділі АТ «Таскомбанк» постійне опрацювання великих обсягів інформації, необхідність швидкої обробки документів та відповідальність за безперебійний обмін інформацією між різними відділами банку створюють додаткове навантаження на співробітників. У таких умовах співробітники часто працюють в умовах постійного професійного стресу, що може негативно позначитися на їхньому емоційному благополуччі, мотивації та спільній робочій атмосфері.

Зовнішні кризові чинники, такі як воєнний стан, соціально-економічна нестабільність та напружена соціальна обстановка значно погіршують психологічний добробут співробітників. Постійне інформаційне навантаження, тривога, необхідність адаптуватися до нестабільного середовища та поєднання професійних та особистих проблем можуть призвести до емоційного виснаження, зниження продуктивності та погіршення командних відносин.

У цьому контексті впровадження системи сприяння психологічному благополуччю працівників має стати центральним аспектом розвитку організаційної культури. Ця система повинна не тільки запобігати вигоранню, а й створювати емоційно безпечне робоче середовище, в якому співробітники відчують підтримку та стабільність і мають можливість підтримувати свою психологічну рівновагу навіть за високого робочого навантаження [19; 29, с. 93].

Важливим заходом у цьому контексті є впровадження програм профілактики вигорання. Для мінімізації негативних наслідків стресу, пов'язаного з роботою, рекомендується пропонувати спеціальне навчання для зміцнення психологічної стійкості. Це навчання має бути спрямоване на розвиток навичок самоконтролю, адаптації до стресових ситуацій, ефективного реагування на кризи та підтримки внутрішньої психологічної стабільності. Співробітники повинні мати практичні інструменти для управління своїм емоційним станом і, таким чином, бути в змозі діяти більш ефективно у стресових ситуаціях, пов'язаних із роботою [24].

Розвиток емоційного інтелекту працівників має особливе значення. У сучасному менеджменті емоційний інтелект вважається важливою професійною компетенцією. Він включає здатність розуміти власні емоції, управляти емоційними реакціями, ефективно взаємодіяти з іншими і підтримувати конструктивне спілкування всередині команди. Високий рівень емоційного інтелекту допомагає знизити конфліктність, покращити внутрішню співпрацю та підтримувати стабільний психологічний клімат у команді [9, с. 87].

Для співробітників, які працюють у сфері інформаційно-документаційної підтримки, розвиток навичок управління стресом має важливе значення. Постійне інформаційне навантаження та необхідність швидко реагувати на робочі ситуації вимагають від співробітників підтримки працездатності навіть у складних психологічних умовах. Тому доцільно проводити практичні тренінги підвищення стресостійкості й управління емоціями [19; с. 69].

Важливим компонентом психологічної підтримки співробітників є створення відкритого та сприятливого робочого середовища всередині команди. Співробітники повинні відчувати, що компанія не тільки відстежує їх продуктивність праці, але й піклується про їх психологічний добробут та емоційний стан. Підтримка з боку керівництва та команди сприяє відчуттю стабільності та безпеки праці, а також зміцнює утримання співробітників [33; с. 165].

Стиль керівництва грає вирішальну роль психологічному добробуті співробітників. Лідери повинні не лише контролювати виконання завдань, а й відкрито спілкуватися, підтримувати співробітників у складних ситуаціях та сприяти створенню позитивної робочої атмосфери. Сьогодні ефективний лідер має діяти не лише як адміністратор, а й як лідер, який підтримує емоційну стабільність своєї команди [49; с. 343].

Впровадження системи психологічної підтримки співробітників позитивно впливає з їхньої емоційне благополуччя, і навіть на загальну ефективність підприємства. Зниження ризику вигорання, поліпшення робочого середовища та

зміцнення внутрішньої комунікації сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання завдань та зміцненню стабільності внутрішніх процесів [19; с. 121].

Ключовим аспектом покращення корпоративної культури є сприяння професійному розвитку співробітників. Враховуючи зростаючу цифровізацію банківської сфери, співробітники повинні постійно вдосконалювати свої професійні навички, адаптуватися до нових інформаційних технологій та освоювати сучасні цифрові інструменти. Тому рекомендується впровадження внутрішньої системи навчання та організація тематичних навчальних курсів, семінарів та програм підвищення кваліфікації.

Створення системи наставництва може стати ефективним інструментом покращення внутрішнього організаційного клімату. Обмін професійним досвідом між співробітниками не тільки сприяє інтеграції нових колег, а й зміцнює професійну взаємодію всередині команди та створює атмосферу підтримки та співробітництва [9; с. 98].

Доцільно приділяти особливу увагу удосконаленню системи мотивації компанії. Сучасна мотивація співробітників має ґрунтуватися як на матеріальних стимулах, а й у розвитку нематеріальних форм визнання. Для співробітників важливими елементами є професійне визнання, кар'єрні перспективи, заохочення професійної ініціативи та створення приємної робочої атмосфери.

У цьому контексті рекомендується запровадити внутрішні програми визнання заслуг співробітників, професійні нагороди та систему заохочення та моральної підтримки ініціативних співробітників. Це допомагає підвищити мотивацію до роботи, зміцнити лояльність до компанії та сприятиме позитивному ставленню до діяльності компанії [17; с. 88].

Ще одним важливим аспектом покращення корпоративної культури є сприяння неформальній взаємодії між співробітниками. Спільні заходи, зустрічі для налагодження професійних зв'язків, благодійні акції чи командні проекти зміцнюють згуртованість команди та створюють сприятливе робоче середовище.

Для АТ «Таскомбанк», чия діяльність відображає особливості японської моделі корпоративного управління, особливе значення мають розвиток принципів колективної відповідальності, стабільність професійних відносин та підтримка згуртованості команди. Такий акцент на довгостроковій взаємодії між співробітниками та компанією формує основу для сильної корпоративної культури та забезпечує безперебійну роботу команди.

Ще один спосіб покращити корпоративну культуру – це цифровізація внутрішніх процесів управління. Автоматизація комунікації, оптимізація документообігу та використання сучасних електронних платформ для внутрішнього обміну знижують інформаційне навантаження на співробітників та підвищують ефективність координації між організаційними підрозділами.

Ключовим елементом покращення внутрішнього організаційного клімату є створення культури довіри. Співробітники повинні відчувати себе у безпеці, отримувати професійну підтримку та бути впевненими у тому, що компанія цінує їхній внесок у загальний результат. Така атмосфера довіри та взаємної поваги формує основу для ефективної командної роботи та підвищує ефективність управлінських процесів [9; с. 132].

Для мінімізації виявлених ризиків (перевантаження, стрес, ризик вигорання) керівництву Управління інформаційно-документного забезпечення АТ «Таскомбанк» потрібні не абстрактні гасла, а конкретні кроки в організації праці. Коли люди вигорають від обсягу інформації, класичні тимблдинги не допоможуть – тут потрібен аудит процесів та екологія комунікації.

Наведемо пакет практичних рекомендацій, розділений за трьома критичними напрямками:

1. Оптимізація інформаційного навантаження та комунікації (вирішує проблему на 58% та 19%).

Оскільки понад половина відділу страждає від «інформаційного оверлоаду», необхідно впровадити сувору гігієну цифрового робочого простору. Це:

1) впровадження матриці каналів комунікації: чітко розділити потоки. Наприклад: Task-менеджер/CRM – тільки для робочих завдань та документів; корпоративна пошта – для офіційних оголошень та міждепартаментних запитів; месенджери – виключно для екстрених питань. Це прибере хаос, коли одне й те саме питання обговорюється в трьох місцях одночасно;

2) правило «Кому / Копія»: заборонити додавати в копію листів працівників, яких це завдання безпосередньо не стосується «про всяк випадок». Це скоротить кількість «сміттєвих» листів на 20-30%;

3) регламент міжвідомчої взаємодії: спільно з іншими Департаментами банку зафіксувати чіткі терміни та стандарти передачі документів, щоб ліквідувати затримки інформації (на які вказали 8% працівників) та уникнути «авралів».

2. Тайм-менеджмент та зниження емоційної напруги (рішення проблеми 46% та 42%).

Брак часу та емоційний стрес зазвичай є наслідком хаотичного планування або нерівномірного розподілу задач. Цей аспект можна поділити на три етапи:

Етап 1: провести аудити та збалансувати навантаження (оцінювання).

Провести внутрішній зріз: які саме процеси займають найбільше часу. Перерозподілити рутинні завдання між співробітниками або автоматизувати за допомогою макросів/скриптів базові операції з документами.

Етап 2: впровадити фокус-таймер (захист часу).

Ввести у відділі практику «годин тиші» (наприклад, з 10:00 до 12:00 щодня), коли заборонено ставити внутрішні наради, здійснювати некритичні дзвінки та смикати колег у чатах. Це дозволить обробити великі обсяги інформації без стресу від постійного відволікання.

Етап 3: впровадити екологію завершення робочого дня (фіксація).

Запровадити «правило відключення». Жодних робочих завдань та повідомлень у месенджерах після завершення робочого дня або у вихідні (за

винятком критичних аварійних ситуацій). Організм працівників має перемикатися на відпочинок.

3. *Профілактика вигорання та посилення мотивації* (рішення проблеми 35%, 23% та 8%)

Щоб зберегти лояльність та підвищити залученість команди, варто дати їм відчуття контролю над своєю роботою та визнання.

Залучення до прийняття рішень (запит 23% працівників). Оскільки стиль керівництва оцінюють як демократичний, але є запит на більшу участь, варто впровадити щомісячні короткі сесії зворотного зв'язку. На них команда може відкрито пропонувати: «Ось цей звіт ніхто не читає, давайте його скасуємо або спростимо». Це повертає працівникам відчуття впливу на процеси.

Перегляд КРІ та прозорість преміювання (запит 8% працівників). Оскільки 18% оцінили мотивацію як середню через високе навантаження, необхідно пов'язати обсяг перевищення норми з чіткими фінансовими або нефінансовими бонусами.

Співробітники Департаменту інформаційно-документаційної підтримки АТ «Таскомбанк» максимально лояльні, етичні та готові підтримувати один одного (це підтверджують високі 80%+ в опитуванні). Зараз завдання керівництва – не «згуртувати» команду, а захистити її від виснаження, оптимізувавши потоки інформації та повернувши людям контроль над їхнім робочим часом.

Тому покращення корпоративної культури відділу інформаційно-документаційної підтримки в АТ «Таскомбанк» потребує комплексного підходу, що включає подальший розвиток системи внутрішньої комунікації, сприяння професійному розвитку співробітників, оптимізацію мотиваційної політики, створення психологічно сприятливого робочого середовища та зміцнення командної згуртованості. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, покращенню стабільності команди та

забезпеченню подальшого розвитку компанії в рамках існуючої банківської системи.

3.2 Пропозиції щодо використання сучасних HR-технологій у формуванні корпоративних цінностей та командної взаємодії

В умовах цифрової трансформації економіки та постійних змін у сфері управління людськими ресурсами особливого значення набуває використання сучасних HR-технологій як інструменту розвитку корпоративної культури. Для банківських установ корпоративна культура є не лише складовою внутрішнього середовища організації, а й важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності персоналу, зміцнення лояльності працівників та формування позитивного іміджу установи [38; с. 31] Саме тому впровадження інноваційних HR-рішень в АТ «Таскомбанк» може стати одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом та розвитку корпоративних цінностей.

Проведений аналіз корпоративної культури банку свідчить, що організація вже має сформовану систему цінностей та корпоративних принципів, однак сучасні виклики вимагають постійного вдосконалення механізмів внутрішньої комунікації, адаптації персоналу до цифрових змін, розвитку командної взаємодії та підтримки високого рівня залученості співробітників. У цьому контексті використання сучасних HR-технологій повинно розглядатися не лише як інструмент автоматизації кадрових процесів, а як комплексний механізм формування єдиного корпоративного простору, що об'єднує працівників навколо спільних цілей, цінностей і стратегічних пріоритетів банку.

Однією з найбільш перспективних пропозицій є створення інтегрованої цифрової екосистеми управління персоналом. Така система може поєднувати корпоративний портал, HRM-платформу, систему дистанційного навчання, електронний документообіг, корпоративні соціальні мережі та інструменти

внутрішньої комунікації [38; с. 123]. Завдяки цьому кожен працівник матиме можливість отримувати актуальну інформацію про діяльність банку, брати участь у корпоративних заходах, проходити навчання, спілкуватися з колегами та керівництвом, а також оперативно отримувати необхідну підтримку. Формування єдиного цифрового середовища сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів та розвитку культури відкритої комунікації.

Особливу увагу доцільно приділити цифровізації процесів адаптації нових співробітників. Дослідження у сфері HR-менеджменту підтверджують, що ефективна адаптація працівника протягом перших місяців роботи значною мірою визначає його подальшу мотивацію, продуктивність та прихильність до організації [57; с. 90]. Для АТ «Таскомбанк» доцільним є впровадження електронної системи онбордингу, яка включатиме інтерактивні курси, відеозвернення керівництва, електронні довідники, ознайомлення з корпоративними стандартами, внутрішніми правилами та цінностями банку. Важливо також створити систему цифрового наставництва, коли за кожним новим працівником закріплюється досвідчений співробітник, який допомагає швидше інтегруватися в колектив та засвоїти особливості корпоративної культури.

Одним із сучасних інструментів формування корпоративних цінностей є використання елементів гейміфікації. У рамках даного підходу доцільно впровадити систему внутрішніх рейтингів, цифрових нагород та заохочень за прояв корпоративних цінностей [57; с.90]. Наприклад, працівники можуть отримувати спеціальні відзнаки за командну підтримку колег, високий рівень клієнтоорієнтованості, участь у корпоративних проєктах, інноваційні пропозиції або активність у навчальних програмах. Така практика дозволяє зробити корпоративні цінності не лише декларативними принципами, а реальними орієнтирами щоденної професійної поведінки співробітників.

Важливим напрямом розвитку корпоративної культури в АТ «Таскомбанк» може стати впровадження сучасних платформ командної взаємодії.

Використання таких інструментів, як Microsoft Teams, корпоративні портали, цифрові робочі простори та системи управління проєктами, забезпечує оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами, підвищує швидкість ухвалення рішень та сприяє розвитку горизонтальних комунікацій. У сучасних умовах, коли частина співробітників може працювати дистанційно або в різних регіонах країни, такі платформи стають основою підтримки командного духу та ефективної співпраці.

Особливої актуальності набуває використання інструментів HR-аналітики та штучного інтелекту. Сучасні системи аналізу даних дозволяють оцінювати рівень залученості персоналу, прогнозувати ризики звільнення працівників, виявляти фактори професійного вигорання та визначати потреби співробітників у навчанні й розвитку [57; с.91]. Для АТ «Таскомбанк» використання таких інструментів дозволить перейти від реактивної моделі управління персоналом до проактивної, коли управлінські рішення приймаються на основі об'єктивних даних та прогнозів.

Одним із важливих напрямів розвитку корпоративної культури є створення ефективної системи безперервного професійного навчання. У сучасному банківському секторі знання швидко втрачають актуальність через стрімкий розвиток цифрових технологій, фінансових сервісів та нормативно-правової бази [44]. У зв'язку з цим доцільним є створення корпоративної онлайн-академії АТ «Таскомбанк», яка забезпечуватиме працівникам доступ до професійних курсів, вебінарів, тренінгів, електронних бібліотек та програм розвитку компетентностей. Така система сприятиме формуванню культури безперервного навчання та професійного самовдосконалення.

Для зміцнення командної взаємодії доцільно активно використовувати цифрові інструменти колективного генерування ідей та управління знаннями. Наприклад, створення внутрішньої платформи інновацій дозволить працівникам пропонувати нові ідеї щодо вдосконалення бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів або розвитку корпоративного середовища. Участь

співробітників у таких проєктах сприятиме підвищенню їхньої відповідальності за результати діяльності банку та формуванню культури залученості [53; с. 222]

Не менш важливим є використання цифрових інструментів для регулярного моніторингу психологічного клімату в колективі. З цією метою можуть застосовуватися короткі анонімні онлайн-опитування, електронні системи оцінювання рівня задоволеності працею, інструменти вимірювання емоційного стану працівників та сервіси зворотного зв'язку. Отримані результати дозволять керівництву оперативно реагувати на проблемні ситуації, запобігати конфліктам та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває підтримка психологічного добробуту працівників. Саме тому доцільним є впровадження цифрових платформ психологічної підтримки, проведення онлайн-консультацій із психологами, програм розвитку емоційної стійкості, тренінгів з управління стресом та профілактики професійного вигорання. Такі заходи сприятимуть зміцненню корпоративної культури турботи про співробітників та підвищенню рівня довіри до роботодавця.

З метою розвитку лідерського потенціалу працівників доцільно використовувати сучасні цифрові системи управління талантами. Вони дозволяють виявляти перспективних співробітників, формувати кадровий резерв, планувати індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку та підтримувати професійне зростання персоналу. У результаті формується культура розвитку, у межах якої кожен працівник бачить можливості для самореалізації та кар'єрного просування в межах організації.

Перспективним напрямом є також формування в АТ «Таскомбанк» інституту внутрішніх амбасадорів корпоративної культури. До цієї групи можуть входити найбільш авторитетні та активні співробітники, які підтримуватимуть корпоративні цінності, братимуть участь у реалізації змін, допомагатимуть колегам адаптуватися до нових умов роботи та виступатимуть своєрідними

провідниками корпоративної ідеології. Сучасні цифрові платформи дозволять координувати їхню діяльність та поширювати позитивний досвід серед працівників.

Отже, використання сучасних HR-технологій в АТ «Таскомбанк» повинно здійснюватися комплексно та бути спрямованим не лише на автоматизацію кадрових процесів, але й на стратегічний розвиток корпоративної культури. Впровадження цифрових платформ внутрішньої комунікації, систем адаптації персоналу, інструментів HR-аналітики, гейміфікації, онлайн-навчання, платформ командної взаємодії та програм підтримки психологічного благополуччя дозволить зміцнити корпоративні цінності, підвищити рівень довіри між працівниками і керівництвом, сформувати згуртовані команди та забезпечити подальший розвиток людського капіталу банку. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності АТ «Таскомбанк», ефективності його діяльності та стійкості до викликів сучасного динамічного середовища.

3.3 Шляхи підвищення ефективності управління через розвиток корпоративної культури

У сучасній ринковій економіці керівництво кожної компанії стикається з постійною проблемою підвищення ефективності. Ця проблема є актуальною як для українських, так і для зарубіжних компаній. Ефективне управління ґрунтується, по-перше, на правильному поводженні з персоналом та розвитку підприємницького духу серед співробітників. По-друге, керівники повинні ставити цінності та ідеї компанії в основу корпоративної культури [19; с. 44]. Таким чином, ефективне управління може забезпечити конкурентні переваги і, отже, сприяти процвітанню та фінансовому успіху компанії. В останні роки корпоративна культура стала ключовим фактором для правильного розуміння управління. Вона сприяє обміну досвідом, знаннями та навичками. Добре

структурована корпоративна культура може покращити управління, позитивно вплинути на відносини між співробітниками та клієнтами, стимулювати ініціативу та підвищити нематеріальну мотивацію. Корпоративна культура визначає стратегію компанії, і навіть критерії ефективності у досягненні її цілей [42; с. 121].

Корпоративна культура надає прямий вплив на розвиток компанії та дозволяє їй швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вона формується під впливом поглядів керівництва, внутрішніх експертів та зовнішніх спостерігачів. Вона зміцнює стабільність компанії за рахунок більшої гнучкості, створює позитивний соціально-психологічний клімат і ґрунтується на універсальних людських цінностях. Вона допомагає співробітникам швидко реагувати на зміни та непередбачені події та визначає спосіб роботи компанії [17; с. 87].

Розглянемо чинники, що впливають корпоративну культуру компанії [54; с. 261].

- міжнародні події;
- політичні чинники;
- науково-технічний прогрес;
- стан економіки;
- соціокультурні чинники;
- Закони та державні установи;
- поведінка конкурентів;
- поведінка споживачів;
- поведінка постачальників та багато іншого.

У нинішній нестабільній економічній ситуації в Україні багато компаній стикаються із проблемою ефективного управління. Тому кваліфікована, динамічна і віддана своїй справі робоча сила є конкурентною перевагою, настільки ж важливою, як широкий асортимент продукції або високоякісні послуги [5; с. 81].

Корпоративна культура впливає ефективність діяльності співробітників. До факторів, що визначають її структуру, належать такі елементи, як норми, правила, стандарти, міфи, легенди, моделі поведінки, моделі комунікації тощо.

Слід зазначити, що знайти ідентичну корпоративну культуру у різних компаніях дуже складно. Однак принципи, методи та етапи розвитку корпоративної культури можуть бути ідентичними чи схожими. Тому для сучасних компаній вкрай важливо не лише підтримувати ефективну систему управління, а й створювати позитивне внутрішнє середовище, що сприяє розвитку співробітників, зміцненню командної згуртованості та підвищенню мотивації персоналу. У цьому контексті ми вважаємо, що принципи корпоративної культури мають велике значення [48; с. 112].

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура має бути розроблена таким чином, щоб забезпечити економічне процвітання, а також соціальний та інтелектуальний розвиток усіх працівників [13; с. 134].

2. Принцип повноти та систематичності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з метою охоплення всіх співробітників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність компанії [13; с. 141].

3. Принцип вимірності та вигоди. Корпоративна культура має приносити користь співробітникам та компанії [17; с. 90].

4. Принцип відкритості та безперервного вдосконалення передбачає, що корпоративна культура спрямована на поліпшення та сталий розвиток. Корпоративна культура має бути відкритою, постійно вдосконалюватись і прагнути до досконалості [65; с. 176].

5. Принцип координації полягає в тому, що корпоративна культура повинна насамперед забезпечувати порядок у роботі компанії та координувати поведінку людей усередині та поза компанією [20; с. 231].

6. Принцип прихильності. Керівництво має право контролювати дотримання норм та правил корпоративної культури [21].

7. Принцип винагороди. Корпоративна культура має пропонувати рівні та справедливі винагороди працівникам, які дотримуються її стандартів [33; с. 98].

8. Принцип дотримання законодавства. Компанія самостійно встановлює стандарти та правила своєї корпоративної культури, систему заохочення за дотримання, механізм контролю за дотриманням та моделі розвитку корпоративної культури; проте ці заходи мають ґрунтуватися на застосовному законодавстві та нормативних актах і не повинні їм суперечити [21].

У нинішніх умовах, коли ворог веде жорстоку агресивну війну проти нашої країни, а люди почали переосмислювати свої пріоритети та цінності, керівники підприємств повинні враховувати фактори, що впливають на впровадження корпоративної культури у своїх компаніях [24].

Їм слід адаптувати свої методи формування корпоративної культури до цінностей та пріоритетів своїх співробітників, оскільки людський капітал відіграє головну роль у ефективному виконанні ділової діяльності [5; с. 91].

При плануванні кроків щодо впровадження корпоративної культури в компаніях керівництво має враховувати атмосферу, що створюється всередині команди, і на цій основі визначати основні цінності та переконання, встановлювати норми та стандарти поведінки компанії та впроваджувати мотиваційні заходи для своїх співробітників [19; с. 115].

Таким чином, корпоративна культура впливає на досягнення конкретних результатів у розвитку бізнесу. Тому дуже важливо приділяти цій темі велику увагу та постійно вдосконалювати методи впровадження корпоративної культури.

Дослідження потенційних поліпшень та подальшого розвитку корпоративної культури як ефективного інструменту управління показало, що внутрішнє організаційне середовище є найважливішим стратегічним ресурсом у сучасному організаційному ландшафті. Саме система цінностей, професійних стандартів, внутрішньої комунікації та принципів взаємодії визначає

ефективність управління людськими ресурсами, стабільність командної роботи та адаптивність організації до зовнішніх викликів.

Дослідження наголосило на необхідності всебічного покращення корпоративної культури у відділі «Інформаційно-документаційна підтримка» АТ «Таскомбанк». У ньому були визначені пріоритети для розвитку внутрішнього організаційного середовища, такі як зміцнення співпраці всередині команд, покращення внутрішньої комунікації, сприяння психічному благополуччю співробітників, підвищення мотивації співробітників та створення атмосфери відкритості та взаємної підтримки всередині команд.

Розвиток сильної корпоративної культури, як показують дослідження, підвищує мотивацію співробітників, зміцнює лояльність до компанії, покращує координацію внутрішніх процесів та створює стабільну систему професійної взаємодії. Особливе значення має застосування сучасних підходів до управління людськими ресурсами, орієнтованих на розвиток людського капіталу, оцінку професійних навичок і створення середовища, що сприяє професійному розвитку співробітників.

Таким чином, корпоративна культура є важливим стратегічним інструментом сучасного менеджменту, який не тільки забезпечує стабільність внутрішніх процесів компанії, а й створює основу для ефективного управління людськими ресурсами, організаційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та глобальних змін.

ВИСНОВКИ

Дослідження показали, що корпоративна культура є вирішальним фактором для безперебійного функціонування організації в сучасних умовах та невід'ємною частиною системи управління людськими ресурсами. В епоху цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції, зовнішньої нестабільності та військових викликів внутрішнє організаційне середовище набуває особливого значення, оскільки воно забезпечує стабільність бізнес-операцій, ефективність професійної взаємодії та адаптивність команд.

Перше завдання полягало в аналізі наукових підходів до інтерпретації концепції корпоративної культури та виявлення її основних функцій та структурних компонентів. Було встановлено, що корпоративна культура є системою загальних цінностей, професійних стандартів, правил поведінки, традицій і моделей взаємодії між співробітниками. Крім того, було показано, що вона виконує важливі функції в організаційних процесах, включаючи згуртованість команди, мотивацію співробітників, регулювання внутрішніх відносин, адаптацію співробітників до змін та підтримку ефективної комунікації.

Друге завдання стосувалося вивчення сучасних типів та моделей корпоративної культури у рамках системи управління. Було проаналізовано характеристики кланових, ієрархічних, ринково-орієнтованих та адхократичних моделей, а також виявлено специфічні особливості японської моделі управління, заснованої на принципах колективної відповідальності, довгострокової співпраці, професійної лояльності та розвитку командної роботи. Результати показали, що сучасні організації все частіше віддають пріоритет створенню гнучкого та інноваційного внутрішнього середовища, що сприяє розвитку співробітників та підвищенню ефективності управління.

При виконанні *третього завдання* було наголошено на важливості корпоративної культури для ефективного управління та розвитку персоналу. Стало ясно, що рівень розвитку внутрішнього організаційного середовища безпосередньо впливає на мотивацію співробітників, ефективність командної

взаємодії, якість внутрішньої комунікації та продуктивність управлінських процесів. Було встановлено, що позитивний психологічний клімат, довіра між співробітниками та керівництвом, а також сприяння професійному розвитку співробітників сприяють зміцненню організаційної стабільності та підвищення конкурентоспроможності компанії.

У рамках виконання *четвертого завдання* було проведено аналіз корпоративної культури відділу інформаційно-документаційної підтримки АТ «Таскомбанк» та оцінено її вплив на показники діяльності компанії. Дослідження показало, що у відділі склалася відносно стабільна внутрішня атмосфера, що ґрунтується на засадах професійної відповідальності, співпраці, дотримання етичних норм та ефективного обміну інформацією. Результати опитування підтвердили позитивну оцінку психологічного клімату в команді, адекватного рівня взаємної підтримки та досить розвиненої корпоративної культури. У той же час було зазначено, що специфіка банківської діяльності пов'язана із значним інформаційним та емоційним стресом, що потребує особливої уваги до системи психологічної підтримки працівників.

У ході виконання *п'ятого завдання* було виявлено основні проблеми та фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури. До ключових проблем належать високе робоче навантаження, ризик професійного вигорання співробітників, недостатній час для виконання професійних завдань та необхідність постійної адаптації до цифрових змін. Крім того, стало очевидно, що формалізація процесів індивідуального управління та недостатня психологічна підтримка співробітників в умовах підвищеного стресу, пов'язаного з роботою, істотно впливають на розвиток внутрішнього організаційного клімату.

Шоста задача полягала у розробці практичних рекомендацій щодо поліпшення корпоративної культури та використання її підвищення ефективності управління. Було запропоновано заходи щодо оптимізації внутрішньої комунікації, розробки мотиваційних стратегій, сприяння

професійному розвитку співробітників, запобіганню вигоранню та зміцненню психологічної стійкості персоналу. Особлива увага була приділена впровадженню сучасних HR-технологій, розробці цифрових HR-рішень та створенню адаптивного внутрішнього середовища, що сприяє інноваціям та розвитку людського капіталу.

Дослідження показало, що сучасні HR-технології не лише автоматизують HR-процеси, але є ключовим елементом трансформації корпоративної культури. Їх використання сприяє підвищенню залучення співробітників, поліпшенню внутрішньої комунікації, розвитку професійних навичок персоналу та створенню більш гнучкого робочого середовища. Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від готовності співробітників до її впровадження, розвитку їх цифрових навичок та здатності компанії поєднувати технологічні інновації з гуманістичними принципами управління.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано в повному обсязі. Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити сутність корпоративної культури як важливого інструменту управління персоналом, визначити її роль у забезпеченні ефективності діяльності організації та проаналізувати особливості її функціонування в Управлінні інформаційно-документного забезпечення АТ «Таскомбанк». Результати дослідження засвідчили, що успішний розвиток корпоративної культури базується на поєднанні спільних цінностей, ефективної внутрішньої комунікації, підтримки професійного розвитку працівників і впровадження сучасних HR-технологій. Практичні рекомендації, розроблені за результатами роботи, можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення рівня залученості та мотивації співробітників, зміцнення командної взаємодії та формування адаптивного організаційного середовища. У сучасних умовах цифрової трансформації та постійних зовнішніх викликів саме сильна корпоративна культура виступає важливою передумовою стійкого розвитку

організації, ефективного використання людського капіталу та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес І. К. Ідеальний керівник : чому ним неможливо стати. Київ : Наш Формат, 2020. 288 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2021. 824 с.
3. Базик О.В. Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій // *Економіка та суспільство*. № 64, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-70> (дата звернення: 11.03.2026).
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
5. Беккер Г. Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз. Київ : Основи, 2019. 312 с.
6. Беляєва С. С. Корпоративна культура в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 122–128.
7. Бондаренко О. М. Формування корпоративної культури підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка і держава*. 2024. № 3. С. 74–79.
8. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 90-102.
9. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
10. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Київ : Ліра-К, 2023. 356 с.
11. Гавриш О. А., Дерев'янко О. Г. Корпоративна культура: сучасні підходи до формування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 214–220.
12. Гончарук А. Г. Організаційна культура та управління персоналом. Одеса : Астропринт, 2021. 298 с.

- 13.Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2020. 412 с.
- 14.Дафт Р. Л. Теорія і практика організацій. Київ : Основи, 2020. 592 с.
- 15.Денисенко М. П., Шацька З. Я. Управління персоналом у сучасних організаціях. Київ : Кондор, 2021. 398 с.
- 16.Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ : КМ-Букс, 2020. 432 с.
- 17.Єськов О. Л. Корпоративна культура як інструмент стратегічного розвитку підприємства. Вісник ХНУ. 2023. № 4. С. 85–92.
- 18.Жаворонок А. В. Цифрові технології в HR-менеджменті. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 2. С. 97–103.
- 19.Жук Л. М. Психологічний клімат у трудовому колективі. Київ : Каравела, 2021. 240 с.
- 20.Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. посіб. [для вищ. навч.закл.]; М-во освіти і науки України. Харків : Еспада, 2003. 687 с.
- 21.Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III. URL: [Верховна Рада України](#) (дата звернення: 16.05.2026).
- 22.Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: [Верховна Рада України](#) (дата звернення: 16.05.2026).
- 23.Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: [Верховна Рада України](#) (дата звернення: 16.05.2026).
- 24.Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: [Верховна Рада України](#) (дата звернення: 16.05.2026).
- 25.Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: [Верховна Рада України](#) (дата звернення: 16.05.2026).
- 26.Закон України «Про цифровий розвиток та цифрову трансформацію» від 30.03.2021 № 1520-IX. URL: [Верховна Рада України](#) (дата звернення: 16.05.2026).

- 27.Іванова Т. В. Організаційна поведінка : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 304 с.
- 28.Камерон К., Куїнн Р. Діагностика та зміна організаційної культури. Харків : Фабула, 2020. 320 с.
- 29.Карамушка Л. М., Сняданко І. І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навчальний посібник. Київ – Львів : Край, 2010. 212 с.
- 30.Карлоф Б. Ділова стратегія. Київ : Основи, 2020. 338 с.
- 31.Коваль Б. О., Парій Л. В. Корпоративна культура в умовах цифрової трансформації: нові виклики та можливості. *Молодь: освіта, культура, духовність* : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих учених. Київ, 2026. С. 112–116.
- 32.Коваль Б. О., Парій Л. В. Корпоративна культура та соціальна відповідальність бізнесу в системі забезпечення ринкової стійкості: *матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції*. - Київ – Інтерсервіс – 2026. - URL: <https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/22ecd0db-57e2-4a77-baad-9050e938c3d0/content> (дата звернення: 22.04.2026).
- 33.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.
- 34.Коттер Дж. Лідерство та зміни. Київ : Наш Формат, 2021. 240 с.
- 35.Кузьмін О. Є., Бала О. І., Бала Р. Д. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. *Економіка: проблеми теорії та практики* : Збірник наукових праць. Випуск 222: в 5-ти т. Т. 5. Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. С. 1078–1083.
- 36.Кравченко О. В. Корпоративна культура в системі стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 91–96.

- 37.Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія:економіка та управління*. 2024. № 12.
- 38.Ліпич Л. Г., Хілуха О. А. Управління персоналом у цифровій економіці. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 410 с.
- 39.Лютенс Ф. Організаційна поведінка. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 608 с.
- 40.Маслоу А. Мотивація і особистість. Харків : КСД, 2020. 352 с.
- 41.Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2021. 672 с.
- 42.Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 336 с.
- 43.Морган Г. Образи організації. Київ : ArtHuss, 2021. 512 с.
- 44.Національний банк України. Основні показники діяльності банків України. URL: [Національний банк України](#) (дата звернення: 16.05.2026).
- 45.Нікітенко В. О. Корпоративна етика в системі управління персоналом. Держава та регіони. 2023. № 2. С. 113–118.
- 46.Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2021. 664 с.
- 47.Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
- 48.Палеха Ю. І. Корпоративна культура : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 403 с.
- 49.Пітерс Т., Уотерман Р. У пошуках досконалості. Київ : Наш Формат, 2020. 436 с.
- 50.Прохорова В. В. Розвиток організаційної культури підприємства. Харків : ХНУ, 2022. 280 с.

- 51.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 351 с.
- 52.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : *Економічна думка*, 2021. 390 с.
- 53.Сенге П. П'ята дисципліна. Харків : КСД, 2021. 416 с.
- 54.Ситник Й. С. Організаційна культура підприємства : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 356 с.
55. Сікорська Л.В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. 2019. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen> (дата звернення: 20.03.2026).
- 56.Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 360 с.
- 57.Слоньовська О. М. HR-менеджмент у системі цифрової трансформації бізнесу. Економіка та держава. 2024. № 5. С. 88–93.
- 58.Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш Формат, 2019. 722 с.
- 59.Стадник В. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2021. 464 с.
- 60.Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
- 61.Таскомбанк. Офіційний сайт. URL: [Таскомбанк](#) (дата звернення: 16.04.2026).
62. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/pdf>.(дата звернення: 21.03.2026).

- 63.Ткаченко О. В. Психологія управління персоналом. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 296 с.
- 64.Тромпенаарс Ф., Хемпден-Тернер Ч. Національно-культурні відмінності в бізнесі. Київ : Баланс Бізнес Букс, 2020. 480 с.
- 65.Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації. Київ : Академперіодика, 2023. 368 с.
- 66.Фролова Л. В. Організаційна культура та ефективність управління. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 301–307.
- 67.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 608 с.
- 68.Хофстеде Г. Культура та організації: програмування колективного розуму. Київ : Основи, 2021. 624 с.
- 69.Череп А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 452 с.
- 70.Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал)*. 2023. Вип. 1 (28). С. 86-94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf> (дата звернення: 21.03.2026).
- 71.Шейн Е. Організаційна культура і лідерство. Київ : Наш Формат, 2021. 448 с.
- 72.Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації. Київ : Видавничий дім, 2020. 368 с.
- 73.Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 452 с.
- 74.Щербак В. Г. HR-аналітика та цифрові технології в управлінні персоналом. *Економічний форум*. 2024. № 1. С. 134–140.
- 75.Юринець З. В. Управління людським капіталом підприємства. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 320 с.

76. Burnes B. *Managing Change*. London : Pearson Education, 2020. 712 p.
77. Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York : Basic Books, 2019. 232 p.
78. Dessler G. *Human Resource Management*. London : Pearson, 2021. 720 p.
79. Handy C. *Understanding Organizations*. London : Penguin Books, 2020. 566 p.
80. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 2021. 576 p.
81. Robbins S., Judge T. *Organizational Behavior*. London : Pearson Education, 2022. 752 p.
82. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2021. 560 p.
83. Ulrich D. *Human Resource Champions*. Boston : Harvard Business School Press, 2020. 336 p.
84. Kubr M. *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva : International Labour Office, 2002. 878 p.
85. Lloyd T. *The Nice Company*. London : Bloomsbury Publishing, 2000. 256 p.
86. Pettigrew A. M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 1979. Vol. 24, № 4. P. 570–581.
87. Prusak L. *Knowledge in Organizations*. Boston : Butterworth-Heinemann, 1997. 240 p.
88. Quinn R. E., Rohrbaugh J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*. 1983. Vol. 29, № 3. P. 363–377.
89. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. 1981. Vol. 10, № 1. P. 30–48.
90. Sullivan P. H. *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York : John Wiley & Sons, 2000. 368 p.

91. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997. 220 p.
92. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2009. 320 p.
93. Harris P. R., Moran R. T. Managing Cultural Differences. Houston : Gulf Publishing Company, 1996. 560 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки рівня сформованості корпоративної культури

(для працівників Управління інформаційно-документного забезпечення АТ «Таскомбанк»)

Шановні працівники!

Опитування проводиться з метою дослідження особливостей корпоративної культури, рівня внутрішньої комунікації, професійної взаємодії та ефективності управлінських процесів у колективі. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження.

Анкета є анонімною. Просимо Вас уважно ознайомитися із запитаннями та обрати відповідь, яка найбільше відповідає Вашій думці.

Шкала оцінювання:

- 1 – повністю не погоджуюсь
- 2 – частково не погоджуюсь
- 3 – важко відповісти
- 4 – частково погоджуюсь
- 5 – повністю погоджуюсь

I. Загальна оцінка внутрішнього середовища

1. У колективі панує доброзичлива та професійна атмосфера.
1 2 3 4 5
2. Працівники підтримують один одного у процесі виконання робочих завдань.
1 2 3 4 5
3. У підрозділі відсутні серйозні конфлікти між працівниками.
1 2 3 4 5
4. Я відчуваю себе повноцінною частиною колективу.
1 2 3 4 5
5. У колективі панує атмосфера взаємної поваги.
1 2 3 4 5

II. Оцінка системи управління

6. Керівництво чітко формулює службові завдання.
1 2 3 4 5

7. Керівництво враховує думку працівників під час вирішення робочих питань.
1 2 3 4 5
8. У підрозділі підтримується справедливий розподіл обов'язків.
1 2 3 4 5
9. Керівництво сприяє створенню позитивного психологічного клімату.
1 2 3 4 5
10. Я можу звернутися до керівництва за професійною підтримкою у складних ситуаціях.
1 2 3 4 5

III. Внутрішні комунікації

11. Інформація щодо робочих процесів надходить своєчасно.
1 2 3 4 5
12. У підрозділі налагоджений ефективний обмін інформацією між працівниками.
1 2 3 4 5
13. Я маю можливість відкрито висловлювати власну думку.
1 2 3 4 5
14. Робочі питання вирішуються оперативно та конструктивно.
1 2 3 4 5
15. Електронні засоби внутрішньої комунікації є ефективними та зручними у використанні.
1 2 3 4 5

IV. Мотивація та професійний розвиток

16. Я задоволений(а) умовами праці у підрозділі.
1 2 3 4 5
17. У банку створені умови для професійного розвитку працівників.
1 2 3 4 5
18. Моя робота належним чином оцінюється керівництвом.
1 2 3 4 5
19. Я відчуваю мотивацію до якісного виконання своїх посадових обов'язків.
1 2 3 4 5
20. У підрозділі підтримується професійна ініціативність працівників.
1 2 3 4 5

V. Дотримання корпоративних цінностей

21. Працівники дотримуються професійної етики у службовій діяльності.
1 2 3 4 5

22. У колективі підтримуються принципи відповідальності та дисципліни.

1 2 3 4 5

23. Я поділяю основні цінності та принципи діяльності банку.

1 2 3 4 5

24. У підрозділі підтримується культура взаємної довіри.

1 2 3 4 5

25. Я вважаю корпоративну культуру банку ефективною.

1 2 3 4 5

VI. Відкриті запитання

26. Які сильні сторони внутрішнього середовища колективу Ви можете виокремити?

27. Які проблеми, на Вашу думку, існують у системі внутрішньої комунікації?

28. Що, на Вашу думку, необхідно вдосконалити для покращення корпоративної культури?

29. Які фактори найбільше впливають на Вашу мотивацію до роботи?

30. Ваші пропозиції щодо покращення роботи підрозділу:

Дякуємо за участь в опитуванні!