



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

На правах рукопису

Юзвишен Андрій Петрович

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Формування та розвиток організаційної культури (на прикладі ПуАТ «КБ
«Акордбанк»))»

подається на здобуття

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Спеціальність «Соціальні та поведінкові науки/Економіка»

До захисту допущено:

Завідувач кафедри економіки та управління

Науковий керівник, к.е.н., доцент

_____/Білий Л.Г./

Виконано здобувачем групи ІН8-12-21-М1Е(2.0з)

_____/Юзвишен А.П./

Рукопис закінчено_____

Хмельницький 2026

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Сутність та роль організаційної культури в сучасних умовах управління	6
1.2 Функції, властивості та елементи організаційної культури	12
1.3 Типологія та зарубіжний досвід формування організаційної культури у фінансових установах	25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПуАТ «КБ «Акордбанк»	34
2.2 Особливості корпоративного управління як фактору впливу на організаційну культуру ПуАТ «КБ «Акордбанк»	48
2.3 Діагностика організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк»: виявлення проблемних аспектів та напрямів розвитку	54

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК В УКРАЇНІ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк»	65
3.2 Адаптація елементів зарубіжного досвіду до українських реалій	73
3.3 Оцінка можливостей та очікуваних результатів впровадження запропонованих змін	75

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку світової економіки тема організаційної культури є одним з ключових питань багатьох досліджень в Україні та за кордоном. Трансформації, які пов'язані з переходом від технократичного до інноваційного управління в цифровій економіці, вимагають від підприємств безперервної адаптації до швидко мінливих умов зовнішнього середовища, досягнення гнучкості та конкурентоспроможності [8]. Повномасштабна збройна агресія проти України створила нові виклики для бізнесу, управлінських практик, банківської системи та кадрової політики. Саме в цей період визначальним чинником стабільності, адаптивності та внутрішньої єдності колективу виступає організаційна культура як системоутворювальний елемент управління.

Організаційна культура є невід'ємною складовою дієздатності установи, оскільки вона не тільки формує поведінкові орієнтири співробітників, але й впливає на здатність організації адаптуватися до змін, підтримувати ефективну комунікацію, реагувати на зовнішні загрози та підтримувати соціальну згуртованість у колективі.

Актуальність дослідження підсилюється також тим, що фінансові установи, зокрема банки, у нинішніх умовах змушені оперативно реагувати на зміни економічної ситуації, забезпечуючи безперебійність фінансових послуг, дотримання стандартів безпеки та підтримку внутрішньої стабільності. Рівень сформованості та зрілості організаційної культури безпосередньо визначає здатність організації вирішувати такі завдання.

Наукові підходи до вивчення феномена організаційної культури широко представлені у вітчизняній та зарубіжній літературі. Теоретичну основу дослідження становлять праці таких авторів, як Едгар Шейн, К. Баркова, Ю. Зінь, А. Васіна, С. Кубіцький, Т. Балановська, Г. Монастирський, Л. Ліпич, Н. Євтушенко та інші. У їхніх роботах організаційна культура розглядається не лише як система норм і цінностей, а як динамічна управлінська система, що

пронизує всі рівні діяльності підприємства та суттєво впливає на його конкурентоспроможність, згуртованість колективу й ефективність управління персоналом.

Об'єктом дослідження виступає організаційна культура банківської установи.

Предметом є процеси формування, оцінювання, трансформації та вдосконалення організаційної культури в умовах невизначеності, викликів безпеки та змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Метою роботи є аналіз чинної організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк», виявлення її сильних і проблемних аспектів, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням кращих світових практик та специфіки українського контексту.

Завдання дослідження:

- ✓ окреслити теоретичні основи організаційної культури, її типологію, функції та роль в управлінні;
- ✓ узагальнити підходи до класифікації організаційної культури в економічній теорії;
- ✓ дослідити закордонний досвід формування культури у фінансовому секторі;
- ✓ здійснити аналіз чинної організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк»;
- ✓ провести діагностику культурних характеристик банку за допомогою якісних і кількісних методів;
- ✓ виявити зони ризику, потенціал до змін та напрями розвитку;
- ✓ сформулювати пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури та адаптації кращих практик до умов української банківської системи.

Методологічну базу становлять такі методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, контент-аналіз, анкетування, графічне моделювання, SWOT-аналіз тощо.

Інформаційною основою дослідження стали наукові публікації, фахові періодичні видання, дисертаційні дослідження, внутрішні документи та річні

звіти ПуАТ «КБ «Акордбанк», результати опитування працівників банку, а також матеріали конференцій.

Апробація результатів магістерської роботи. Надруковані у науковому збірнику «Економіка ХХІ століття: проблеми та перспективи №11» (2025 р).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність та роль організаційної культури в сучасних умовах управління

Поняття організаційної культури не виникло зненацька, а насправді має глибоке філософське й соціологічне коріння. Ще у працях німецького соціолога М. Вебера розглядалося, як релігійно-культурні уявлення можуть впливати на економічну поведінку й функціонування бюрократичних структур. Пізніше ідеї взаємозв'язку цінностей та організації розвивалися в контексті гуманістичного менеджменту у США, зокрема через концепцію «людських відносин» Елтона Мейо [2, с. 41].

Однак саме у 1970–1980-х роках організаційна культура починає виділятися як самостійне наукове поняття завдяки розвитку соціальної антропології, корпоративного управління та досліджень поведінки в організаціях. У цьому контексті важливо підкреслити, що сучасні трансформації української економіки мають не лише структурний, а й глибокий соціокультурний вимір. Сьогодні в Україні відбулася серйозна трансформація соціально-економічної системи. У пошуках важелів більш ефективного розвитку часто аналізуються лише економічні фактори, методи управління або інші чисто раціоналістичні питання. Не враховується або мало враховується той факт, що суб'єктом господарювання є людина. На її трудову поведінку, ефективність діяльності могутній вплив здійснюють цінності, переконання, вірування, традиції, тобто фактори культури [2]. Саме ця логіка лежить в основі сучасного розуміння організаційної культури як ключового нематеріального ресурсу управління.

Поштовхом до цього стали роботи Т. Пітерса і Р. Уотермана, які доводили, що ключ до успіху компаній саме в «м'яких» факторах, таких як цінностях, нормах і традиціях [44]. У цьому контексті важливо розрізняти поняття організаційної культури й культури організації загалом. Іноді організаційну культуру ототожнюють із культурою організацій, хоч поняття «організаційна

культура» відображає більше ступінь організаційного впорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації і є тільки одним із елементів культури організації [9].

У той самий час американський соціолог Едгар Шейн розробляє багаторівневу модель організаційної культури, яка включає артефакти, проголошені цінності та базові переконання [4, с. 27]. Саме він сформулював ідею, що культура не є поверхневим феноменом, а глибокою структурою, яка формує спосіб сприйняття світу й дії членів організації.

У ХХІ столітті дослідження організаційної культури виходять на міждисциплінарний рівень: вона розглядається не лише як управлінська категорія, а і як соціально-психологічне, етичне, економічне й комунікативне явище. Зростаюча складність зовнішнього середовища (глобалізація, цифровізація, нестабільність) робить культуру ключовим чинником адаптації та стійкості підприємств. Саме тому сучасні підходи до формування організаційної культури враховують не лише внутрішні особливості організацій, але й ширший контекст, як історичний, ментальний, етичний та національний [6, с. 55].

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та змін управлінських підходів дедалі частіше організаційна культура розглядається не лише як елемент внутрішнього середовища, а як стратегічний ресурс, що впливає на довгострокову ефективність і стійкість функціонування підприємств. Вона охоплює сукупність цінностей, норм, моделей поведінки, що формуються всередині колективу й відображаються у ставленні працівників до роботи, взаємин із клієнтами, а також до самої організації [9, с. 17].

Говорити про організаційну культуру розпочали у 1970–80-х роках як про феномен, що визначає діяльність організацій. Однак явище організаційної культури виникло набагато раніше, разом з виникненням організацій. У різні часи у залежності від соціально-економічних умов існували різні типи організаційних культур [45]. Ці відмінності формувалися під впливом характеру виробництва, рівня розвитку управлінських підходів та ролі людини в організаційних процесах. Саме тому організаційна культура ніколи не була

сталою. Вона змінювалася разом із трансформацією суспільства та економічних відносин.

З розвитком ринкової економіки, переходом до інформаційного суспільства великої ролі набувають знання, кваліфікація, мотивація персоналу без яких не можливо реалізовувати ідеї, ініціативи працівників. Організаційну культуру зараз вважають найсильнішим мотиватором, регулятором і індикатором діяльності персоналу у організації [45].

Організаційна культура створює умови для стабільності, згуртованості та високої залученості персоналу, сприяє зростанню довіри та лояльності, формуванню позитивного іміджу, а також забезпечує ефективну реалізацію управлінських рішень і стратегій розвитку. Один із найвідоміших дослідників цього феномену Едгар Шейн розглядає організаційну культуру як «...набір колективних базових уявлень, сформованих групою людей під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем» [41, с.45].

Розмаїтість теоретичних концепцій щодо формування та впровадження організаційної культури в діяльність підприємств представлено в межах їх системи управління, в якій сутність поняття «організаційна культура» трактується неоднозначно [8]. Доцільним видається розглянути основні трактування терміну «організаційна культура», запропоновані провідними вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Андросова О. вважає, що «...Організаційна культура – це скарбниця духовних, моральних, матеріальних аспектів і цінностей, техніко-інформаційних складових, які сформувалися в середовищі окремого підприємства та відображають індивідуальність та особливість, відповідають стратегії розвитку та ефективного втілення» [2].

Думка Баннікової К. полягає у тому, що організаційна культура – це багаторівневе утворення, в якому формальні і неформальні елементи в своєму перетині дають необхідний для розвитку організації ефект [4, с.8].

Підтвердженням значущості організаційної культури в системі управління є думка дослідниці О. Харчишиної, яка наголошує, що «...Організаційна культура – це важлива складова системи управління, яка дає ефективну взаємодію між підприємствами на основі спільних цінностей, норм, правил і принципів» [41].

Таким чином, поняття організаційної культури трактується науковцями по-різному, проте всі вони визнають її важливу роль у діяльності будь-якої установи. Це не лише набір внутрішніх цінностей чи правил поведінки, а й чинник, що впливає на атмосферу в колективі, взаємовідносини між працівниками, ставлення до змін і рівень відповідальності.

Завдяки сформованій культурі організація здатна підтримувати стабільність, формувати власну ідентичність і реагувати на зовнішні виклики більш злагоджено й ефективно. Саме тому вивчення поняття «організаційна культура», дає можливість зрозуміти не лише зовнішні ознаки успішності організації, а й внутрішню логіку її функціонування.

Організаційна культура, таким чином, не лише задає настрій всередині колективу, а й характеризує, наскільки ефективно організація функціонує в умовах змін. Особливо це актуально в умовах нестабільності, зумовленої як зовнішніми викликами, так і внутрішніми трансформаціями. Організаційна культура є результатом багатократної взаємодії працівників роботодавців, їх індивідуальних цінностей, переконань, шляхів пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії (ефективній комунікації) [15].

Зазначимо, що ефективна організаційна культура не виникає миттєво. Формується організаційна культура, відповідно, як результат тривалої співпраці, адаптації та навчання. Особливу роль у цьому процесі відіграє здатність підприємства створити умови для конструктивного діалогу, партнерської

взаємодії та обміну досвідом. Вона також є відображенням ціннісних орієнтацій суспільства загалом, тому змінюється разом із ним. Саме тому організаційна культура сьогодні дедалі частіше трактується не лише як інструмент управління персоналом, а як стратегічний актив, що має безпосередній вплив на результативність і стійкість установи.

З одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин працівників підприємства, пов'язаних спільною місією та цілями, з іншого боку, культура знаходиться над людьми – направляє і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей [44]. Варто зауважити, що формування та трансформація організаційної культури в межах окремого підприємства відбувається не ізольовано, а з урахуванням загального рівня бізнес-культури та особливостей ментальності, які притаманні діловому середовищу конкретної країни.

В умовах тривалої війни в Україні, коли організації стикаються з нестабільністю, кадровими викликами, психологічним напруженням у колективах і необхідністю швидких адаптацій до нових реалій, роль організаційної культури набуває особливої ваги. Вона не лише об'єднує працівників навколо спільних цінностей і орієнтирів, а й допомагає зберігати внутрішній баланс, підтримувати моральний стан персоналу, будувати довіру та послідовність дій. За таких умов організаційна культура стає своєрідним джерелом психологічної стабільності, що дозволяє працівникам не втрачати орієнтири навіть у ситуаціях високої невизначеності. Вона формує середовище, в якому люди відчують підтримку, взаєморозуміння та спільну відповідальність за справу, якою займаються. Саме через культуру організація здатна транслювати впевненість, витримку й надію, які особливо потрібні в часи кризи.

Тому, вивчення фактора культури сьогодні поступово перетворюється із академічного пізнання на необхідну компоненту практичної діяльності, оскільки ми стаємо свідками тотальних криз: політичних, економічних, екологічних, духовних, вихід із яких можливий лише за умови сприйняття культурологічних

течій, спрямованих на пізнання високих духовних цінностей і на удосконалення й саморозвиток кожної особистості [9].

Саме завдяки сформованій культурі організації здатні підтримувати стабільність внутрішніх процесів, налагоджувати комунікацію, забезпечувати ефективність управлінських рішень та орієнтуватися на довгострокові цілі навіть не дивлячись на складні обставини сьогодення.

У підсумку, можна сказати, що організаційна культура ні в якому разі не абстрактне поняття й не набір красивих слів у стратегіях підприємства. Насправді жива система взаємин, цінностей, звичок і переконань, яка формується роками і проявляється в найпростіших щоденних діях кожного працівника. Саме вона часто непомітно, але дуже глибоко впливає на те, яким чином люди працюють, спілкуються, приймають рішення і ставляться до змін. Така культура не формується миттєво, а є результатом послідовної взаємодії, довіри та спільного досвіду. Її наявність або відсутність відчувається не на словах, а в реальній поведінці колективу, що й визначає справжню силу та сталість організації.

Сьогодні, в умовах війни, економічної нестабільності та психологічного навантаження, організаційна культура набуває ще більшої ваги. Вона допомагає зберігати внутрішню рівновагу в колективі, бути стійкими до викликів і не втрачати людяність навіть у найскладніших ситуаціях. У таких реаліях саме культура виступає джерелом внутрішньої сили, яка об'єднує людей навколо спільної мети та підтримує готовність діяти злагоджено. Вона формує атмосферу довіри, взаємної підтримки й відповідальності, що стає вирішальним чинником виживання та розвитку організації в критичні періоди.

Саме тому розуміння сутності й ролі організаційної культури не просто теоретичне завдання, а практична необхідність для кожного, хто прагне управляти підприємством не лише ефективно, а й відповідально, з урахуванням людського чинника. Адже без глибокого усвідомлення впливу культури неможливо вибудувати справді стійку систему управління, що реагує не лише на економічні показники, а й на потреби людей.

Організаційна культура стає тим підґрунтям, на якому ґрунтується довіра, лояльність і готовність персоналу підтримувати організацію навіть у найскладніші часи.

У цьому контексті важливо враховувати, що організаційна культура не існує окремо від кадрової політики чи системи мотивації — навпаки, вона тісно з ними пов'язана та значною мірою визначає їх результативність. Сучасна соціально-економічна ситуація та воєнний стан в Україні накладають значний відбиток на організацію діяльності підприємств. І хоча доступною є велика кількість способів як матеріальної (грошової), так і нематеріальної (негрошовій) мотивації персоналу, ефективність управління персоналом в підприємницькій структурі багато в чому залежить від правильного сполучення конкретних способів мотивації та складових організаційної культури [44].

У такому сенсі організаційна культура створює той внутрішній контекст, у якому працівники сприймають стимули, управлінські рішення та кадрову політику. Вона визначає, як саме мотиваційні інструменти впливають на колектив, або ж викликають довіру, чи сприймаються як справедливі, чи сприяють залученості.

Без культурної підтримки навіть добре продумані системи заохочення можуть втратити свою ефективність, адже справжня мотивація виникає тоді, коли вона співзвучна з цінностями, поведінковими нормами й атмосферою в організації.

Таким чином, організаційна культура виступає основою, на якій будуються всі ключові аспекти управління персоналом. Вона не тільки посилює дію кадрових рішень і систем мотивації, а й надає їм змістового наповнення, формуючи очікування, поведінку та ставлення працівників до змін. У складних умовах сучасної України саме узгодженість між культурними цінностями підприємства та обраними методами стимулювання забезпечує стійкість, злагодженість і довіру в колективі.

Тому ефективне управління неможливе без глибокого врахування культурного середовища, в якому функціонує організація. Організаційна

культура визначає не лише що і як робить персонал, а й чому він це робить саме так.

Її вплив охоплює всі рівні взаємодії в колективі, формуючи єдине ціннісне поле, яке об'єднує працівників навколо спільних цілей і зміцнює внутрішню згуртованість організації.

1.2 Функції, властивості та елементи організаційної культури

Організаційна культура сьогодні розглядається як один із ключових механізмів управління, що забезпечує не лише внутрішню злагодженість колективу, а й здатність організації до інноваційного розвитку, стратегічного мислення та сталого функціонування. У складних умовах, які переживає сучасне українське суспільство, включно з військовим станом, роль організаційної культури набуває особливого значення. Вона стає опорою для адаптації, збереження гідності персоналу та мобілізації зусиль на досягнення спільної мети [22].

У таких умовах культура виступає не просто частиною управлінської системи, а чинником виживання і стабільності організації. Вона дозволяє зменшити невизначеність, підвищити взаєморозуміння між працівниками та зберегти ефективність навіть у нестабільному середовищі.

Через культуру організація транслює свої цінності, підтримує мотивацію та сприяє формуванню єдиної команди, здатної діяти злагоджено в умовах постійних викликів.

Успішне функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від того, наскільки сформована її організаційна культура. У своєму дисертаційному дослідженні К. О. Баркова пропонує розглядати її функції у двох ключових площинах: зовнішній та внутрішній [5]. Це дає змогу простежити, як культура допомагає організації не тільки взаємодіяти з навколишнім середовищем, а й підтримувати внутрішню єдність, спільні цінності та управлінську стабільність.

Така двовимірна модель дає можливість глибше усвідомити багатофункціональну природу організаційної культури та її вплив як на зовнішню репутацію, так і на внутрішній клімат підприємства.

Наприклад, зовнішній напрям включає такі завдання, як підтримка інновацій, формування позитивного іміджу серед партнерів і клієнтів, а також адаптація до змін у суспільстві.

Водночас, внутрішній, охоплює інтеграцію персоналу, неформальне регулювання поведінки, адаптацію нових працівників і збереження важливих для організації цінностей (Таблиця 1.1, 1.2).

Таблиця 1.1

Функції організаційної культури (зовнішня адаптація)

№ з/п	Назва	Сутність
1	Інноваційна	Постійний пошук нововведень, що забезпечують конкурентну перевагу.
2	Формування позитивного іміджу організації	Створення сприятливого враження про організацію в суспільстві.
3	Орієнтація на споживача	Реалізація принципу «клієнт завжди правий».
4	Регулювання партнерських відносин	Формування поважливого ставлення до партнерів по бізнесу (в тому числі і до конкурентів).
5	Пристосування організації до потреб суспільства	Забезпечення інтеграції організації в соціальні структури.

Варто наголосити, що зовнішні функції організаційної культури спрямовані на забезпечення стабільної позиції організації у зовнішньому середовищі. Вони відображають здатність підприємства взаємодіяти з партнерами, клієнтами, конкурентами, адаптуватися до змін у соціально-економічному контексті. Вони забезпечують не лише видиму репутаційну присутність, а й закладають основи для стратегічного партнерства та конкурентоспроможності. Зовнішній вимір культури тісно пов'язаний із

внутрішніми цінностями, адже саме через узгодженість зовнішніх проявів і внутрішньої сутності досягається автентичність організації.

Проте не менш важливим є внутрішній вимір культури тобто ті функції, які забезпечують злагоджену роботу колективу, підтримку єдиної системи цінностей, регулювання поведінки працівників та формування внутрішнього мікроклімату.

Саме тому доцільно окремо розглянути функції внутрішньої інтеграції, які формують основу організаційної згуртованості. Вони сприяють формуванню командного духу, полегшують адаптацію нових співробітників і підтримують послідовність у прийнятті рішень.

Таблиця 1.2

Функції організаційної культури (внутрішня інтеграція)

№ з/п	Назва	Сутність
1	Охоронна	Функціонування специфічної системи організаційних цінностей, що розпізнає та відторгає негативні, згубні для організації цінності зовнішнього середовища.
2	Інтегруюча	Об'єднання інтересів членів організації, формування відчуттів приналежності, ідентичності, залучення до справи організації.
3	Нормативно-регулююча	Забезпечення управляємості і передбачуваності поведінки членів організації.
4	Заміщаюча	Функціонування в якості інструменту управління та заміна формальних та офіційних механізмів управління.
5	Адаптивна	Засвоєння новими членами організації культурних цінностей, залучення до клімату організації і робочого оточення.
6	Освітньо-пізнавальна	Орієнтація працівників на постійний розвиток і професійне самовдосконалення для збільшення людського капіталу організації.
7	Мотивуюча	Розвинення почуття приналежності і причетності до благородної місії організації, яке підвищує рівень трудової мотивації співробітників.
8	Комунікативна	Пізнання норм поведінки та засобів спілкування, що сприятиме швидкому взаєморозумінню, сприйняттю інформації та однаковості її трактування.
9	Управління якістю	Формування почуття відповідальності за якість продукту або послуги через почуття причетності і приналежності до місії організації.
10	Рекреативна («терапевтична»)	Сприяння створенню психологічного комфорту та відновленню душевних сил співробітників.

Наведена класифікація ще раз підкреслює, що організаційна культура, що це не просто набір неформальних норм чи традицій, а серйозний управлінський ресурс. Вона значною мірою визначає, як поведуться працівники, як вибудовуються взаємини в колективі та наскільки гнучко організація здатна реагувати на зміни ззовні.

Гармонійне поєднання функцій, що відповідають за зовнішню адаптацію, та тих, які підтримують внутрішню єдність, дає змогу організації не лише утримувати стабільність, але й своєчасно змінюватися під тиском нових викликів. У такій структурі функцій і криється стратегічне значення культури - вона стає не просто фоном, а активним чинником розвитку і трансформації. Саме в цій взаємодії зовнішнього й внутрішнього виміру розкривається глибока сутність організаційної культури як системоутворюючого елементу управління. Вона забезпечує баланс між необхідністю зберігати сталість і потребою змінюватися відповідно до нових умов.

Одним із практичних механізмів реалізації внутрішньої інтеграції та підтримки високого рівня мотивації працівників є система управління діловою кар'єрою.

Організація роботи з управління кар'єри співробітників включає:

- ✓ ознайомлення співробітників з наявними в організації можливостями просування у вигляді програм навчання та консультацій щодо індивідуальних планів підвищення кваліфікації;
- ✓ -регулярне інформування та консультування щодо можливостей навчання та вільних місць, що відкриваються в організації;
- ✓ -розробку програм підтримки та психологічного консультування, що протидіють занепадам кар'єри [2, с. 65]. Професійний розвиток працівників поєднується з формуванням атмосфери довіри, підтримки й поваги в колективі. Визнання зусиль і врахування думки кожного зміцнюють почуття приналежності, стимулюють відповідальність і сприяють збереженню лояльності. У результаті працівники працюють не з примусу, а з внутрішнім переконанням у спільності мети й важливості власного внеску.

Поряд із функціями, організаційна культура має низку властивостей, які визначають її характер, силу впливу на організацію та стійкість у часі. Вони відіграють важливу роль у формуванні внутрішнього середовища підприємства, задаючи тон спілкуванню, прийняттю рішень і відношенню до змін. Властивості організаційної культури, як зазначає Михалюк Н.І., базуються на таких істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість [23] (Рис. 1.1).

Загальність

культура охоплює всі рівні організації — від керівництва до виконавців, формуючи єдине бачення цілей і норм поведінки;

Неформальність

природне виникнення — культура не нав'язується формальними правилами, а формується історично та через взаємодію людей;

Стійкість

здатність зберігати основні цінності та моделі поведінки навіть за умов зовнішніх змін і криз.

Рис. 1.1. Властивості організаційної культури

Загальність організаційної культури виражається в тому, що вона охоплює всі види дій, здійснюваних в організації. Поняття загальності має подвійний зміст. З одного боку, організаційна культура - це форма, яку одержують дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури найму нових працівників [23]. Завдяки цьому вона набуває статусу невід'ємного складника управлінських рішень, адже задає орієнтири для практичної реалізації внутрішніх процесів. З іншого боку, вона впливає на зміст самих дій, формуючи підходи до роботи, спілкування, прийняття рішень та розв'язання щоденних завдань у межах

організації. З іншого - культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, але і її змістом, елементом, що визначає зміст діяльності. Культура перетворюється на одну зі стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності якомога краще адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації [23]. Вона забезпечує узгодженість між тим, що організація проголошує у своїх цінностях, місії, стратегії, і тим, як ці засади втілюються в реальних діях, рішеннях та щоденній поведінці працівників. Така відповідність зміцнює довіру всередині колективу, формує стабільне середовище й підвищує ефективність, адже люди бачать, що слова не розходяться з ділом, а цінності не формальність, а основа спільної роботи.

Коли культура є частиною щоденної практики, цінності організації перестають бути формальністю, а стають основою для реальних рішень і поведінки на всіх рівнях. Відповідно, дозволяє керівництву формувати єдину управлінську логіку, де кожен крок має зміст і відповідає загальній місії організації. Неформальність організаційної культури визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності організації [23]. У цьому полягає її гнучкість і здатність до природної адаптації, що особливо важливо в умовах нестабільності та частих змін. Завдяки цій гнучкості організаційна культура здатна швидко реагувати на непередбачувані ситуації, підтримуючи стабільність без потреби у постійному коригуванні формальних інструкцій.

Відмінною рисою організаційної культури порівняно з формальним механізмом є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі [23]. Усна комунікація, більшою мірою, дає змогу краще враховувати емоційний контекст, налагоджувати міжособистісні зв'язки та передавати не лише зміст, а й цінності, що стоять за ним.

Отже, властивості організаційної культури, ще раз підкреслюють її особливий статус у житті організації. Вона не нав'язується зверху і не регламентується виключно інструкціями, а виникає природно, формується роками, через взаємодію людей, звички й традиції. Організаційна культура - це не лише те, «як усе має бути», а й те, «як усе реально працює». Вона водночас є і середовищем, і інструментом, і метою. Тому усвідомлення її глибинного впливу є надзвичайно важливим для кожного керівника, який прагне створити стабільну, адаптивну й ефективну організацію. Саме завдяки своїм властивостям організаційна культура формує неписані правила, які визначають щоденну поведінку працівників, стиль спілкування та спосіб прийняття рішень. Керівник, який розуміє природу культури та вміє з нею працювати, отримує потужний інструмент впливу, що дає змогу не просто управляти людьми, а надихати їх і створювати згуртовану, ціннісно орієнтовану команду.

Важливою сферою прояву організаційної культури є також управління діловою кар'єрою співробітників. Воно виступає як інструмент стратегічного розвитку персоналу, що поєднує інтереси організації та її працівників. Управління діловою кар'єрою співробітника є організацією його просування щаблями посадового і кваліфікаційного зростання, що допомагає йому розвинути та реалізувати професійні знання та навички на користь організації [2]. У цьому процесі особливо важливо, щоб кар'єрні траєкторії працівників були узгоджені з цінностями та культурною політикою організації, адже саме це забезпечує довіру, мотивацію та довгострокову лояльність. Коли працівник бачить реальні можливості зростання в межах організації, яка поділяє його цінності та підтримує розвиток, формується глибше відчуття приналежності й відповідальності за спільний результат. Тому, управління кар'єрою потужний інструмент розвитку, важлива складова культури підтримки, взаємоповаги та професійного самореалізації.

Системна робота з персоналом сприяє зростанню особистої ефективності працівників і водночас підтримує реалізацію стратегічних завдань організації. Планомірний розвиток кар'єри дозволяє оптимально використовувати

внутрішній кадровий потенціал, знижувати рівень плинності персоналу та підвищувати рівень мотивації. У результаті формується стабільне професійне середовище, де кожен співробітник відчуває власну цінність і має чітке уявлення про можливості особистісного та професійного зростання. У діяльності служби управління персоналом з управління діловою кар'єрою співробітників відбувається найбільш гармонійне поєднання інтересів та цілей організації (гарантування вкладень у підготовку співробітників, забезпечення їх вірності інтересам організації, зменшення плинності, ефективне використання) з індивідуальними інтересами та цілями самих співробітників (задоволення потреб у самоповазі та визнання, у досягненні незалежності) [31]. За таких умов формуються міцні й ефективні зв'язки між людиною та місцем її роботи. У зв'язку з цим процес управління кар'єрою будується на індивідуальному підході до професійного розвитку, що враховує особисті амбіції, потенціал і кар'єрні цілі співробітника. Розвиток внутрішнього кадрового потенціалу допомагає не лише виявляти сильні сторони працівників, а й підтримувати в них бажання зростати професійно. Коли людина бачить чіткі можливості для свого розвитку, вона охочіше включається в робочі процеси, проявляє ініціативу та відчуває більшу відповідальність за результати. У такому середовищі формується справжня залученість і довіра до організації, яка розглядається не як тимчасове місце роботи, а як простір для реалізації власного потенціалу і досягнення спільних цілей.

Організаційну культуру в широкому трактуванні розуміють як культуру підприємства загалом, яка охоплюватиме власне культуру організаційної роботи, культуру управління, культуру виробництва, культуру праці, культуру людини, культуру інформаційних потоків тощо [31]. У сучасних умовах, коли суспільство переживає глибокі трансформації, як у технологічному, так і в морально-ціннісному вимірі, організаційна культура поступово набуває значення інституційного ресурсу, здатного формувати єдність бачення, стійкість до викликів та відкритість до змін. Її значення зростає не тільки в межах

ефективності роботи, а й у тому, як організація усвідомлює свою роль у ширшому соціальному та гуманітарному контексті.

Організаційна культура є інструментом управління, що має певну специфіку, за допомогою якого можна створити ефективну організацію. Організаційна культура є психологічним активом та засобом впливу керівників підприємства на персонал, який стимулює / дестимулює зростання фінансових активів. Крім того, організаційна культура виступає також об'єктом управління, що посідає вагоме місце в системі менеджменту підприємством [31]. Отже, організаційна культура відіграє подвійну роль у системі управління: з одного боку, вона є дієвим інструментом впливу на персонал, а з іншого, самостійним об'єктом, яким необхідно цілеспрямовано управляти. Від того, наскільки керівництво усвідомлює її значення та працює над її розвитком, залежить не лише психологічний клімат у колективі, а й фінансова стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Щоб глибше зрозуміти, яким чином формується та відтворюється організаційна культура на підприємстві, доцільно звернутися до аналізу її структурних елементів. Саме через них культура проявляється у щоденній діяльності організації та впливає на поведінку персоналу.

У дослідженні С.Р.Плотніченка, Т.В.Горохової та Г.М.Юрченка організаційна культура розглядається як багаторівневе утворення, що включає систему цінностей і переконань, норми та правила поведінки, традиції, ритуали, символіку, стиль управління й комунікацій, а також усталені моделі взаємодії між працівниками [31]. Сукупність цих елементів формує внутрішнє середовище організації та визначає її здатність до ефективного функціонування і розвитку (Рис.1.2).

Бачимо, що організаційна культура включає в себе такі важливі компоненти, як стиль управління, культура праці, норми поведінки, етичні стандарти, а також місію, цінності й загальну філософію організації. Усі ці елементи не існують окремо, навпаки, вони тісно пов'язані між собою й взаємно впливають.

Наприклад, стиль управління керівника значною мірою визначає атмосферу в колективі, що впливає на культуру праці та поведінкові норми. Якщо лідер ставиться до співробітників із повагою, підтримує відкритість і чесність - це формує відповідну культуру всередині організації. У свою чергу, чіткі правила, внутрішні стандарти та кодекс етики закладають основу для передбачуваної та стабільної взаємодії між працівниками.

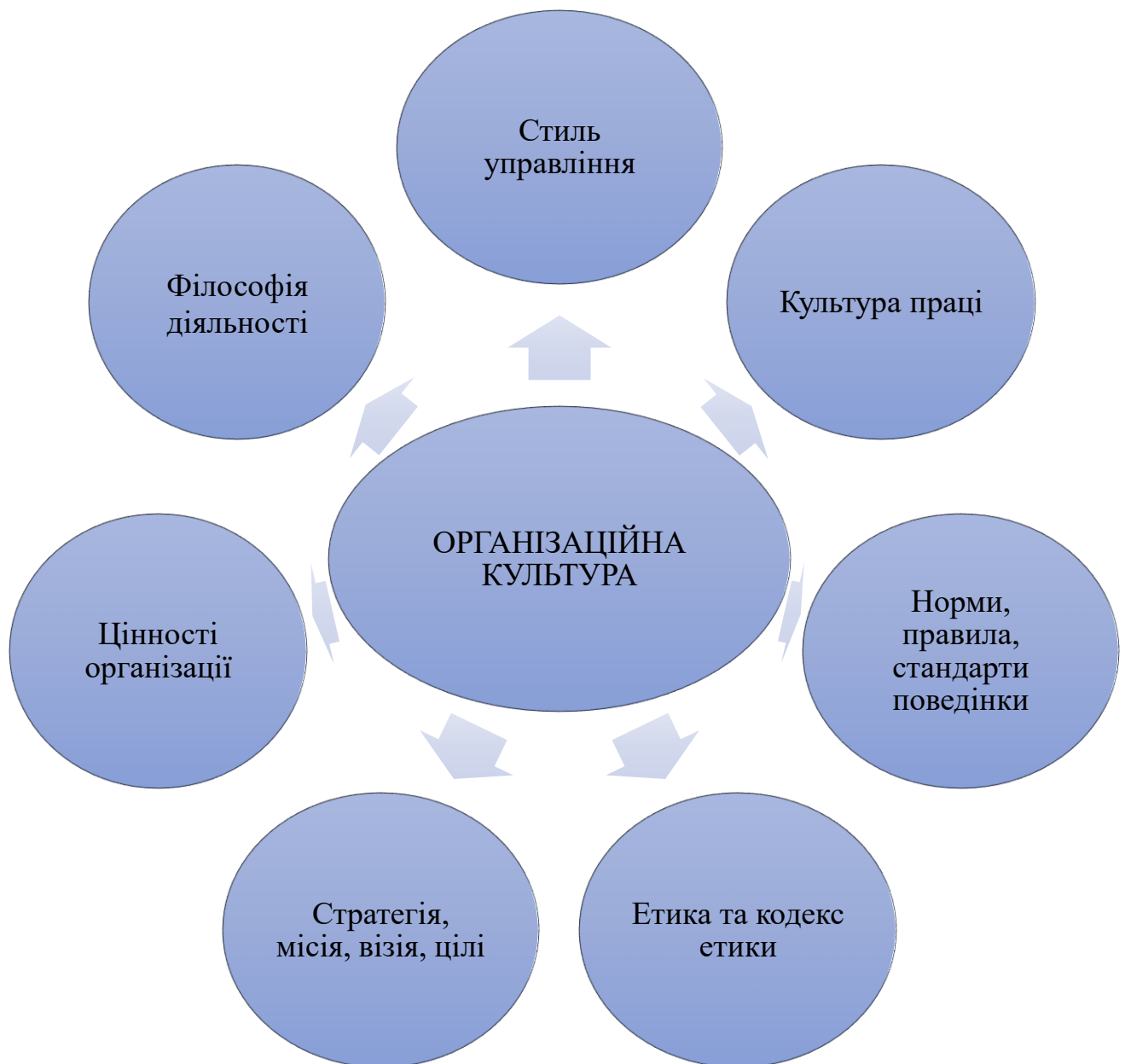


Рис. 1.2. Основні елементи організаційної культури

Не менш важливими є стратегія та місія компанії, оскільки саме вони визначають довготривалі цілі, основні орієнтири та пріоритети її розвитку. Такі складові створюють спільне бачення мети, впорядковують внутрішні правила й поступово формують ті цінності, які об'єднують колектив. Коли заявлені цілі не співвідносяться з внутрішніми переконаннями та звичками в організації, виникає напруження, що може знижувати мотивацію та ускладнювати досягнення бажаних результатів. Тому цілісність і узгодженість між стратегічними намірами та реальними управлінськими практиками є критично важливими для стабільності та зростання. Загалом, організаційна культура - це внутрішня основа, на якій тримається багато управлінських і міжособистісних процесів у межах підприємства. Вона допомагає згуртовувати колектив навколо спільних цінностей, забезпечує стабільність у роботі та впливає на те, яким чином досягаються поставлені цілі. Від рівня сформованості та зрілості цієї культури залежить, наскільки ефективно працює управлінська система і як організація справляється з викликами конкурентного середовища.

Усі ці компоненти функціонують у взаємозв'язку та формують унікальний культурний ландшафт кожної організації. Знання й розуміння функцій, властивостей та елементів організаційної культури дозволяє керівництву ефективно керувати змінами, мотивувати персонал і будувати довгострокову стратегію розвитку.

Як зазначається у дослідженні С. Р. Плотніченко, сутність концепції організаційної культури полягає в тому, що вона характеризує «м'які» фактори управління, що здійснюють опосередкований вплив на поведінку персоналу та діяльність організацій, до яких належать: цінності та переконання (базовий фактор), місія і принципи підприємств, церемонії та символи, внутрішні комунікації, взаємовідносини, стиль лідерства, репутація, бренд та імідж, ціла низка інших елементів [31].

У практиці управління виокремлюють також кілька підходів до формування організаційної культури, які можуть застосовуватись як окремо, так і в поєднанні залежно від цілей організації.

Існує чотири основних підходи до формування організаційної культури:

- внутрішній, який ґрунтується на виборі місії, соціальний зміст якої є направленим здебільшого на внутрішнє середовище організації;
- когнітивний, який направлений на навчання та розвиток персоналу;
- символічний підхід, при якому зовнішні прояви організаційної культури мають першочергове значення;

- стимулюючий підхід, який орієнтований на створення системи мотивації персоналу [22]. Застосування кожного з підходів дає змогу адаптувати процес формування організаційної культури до конкретних управлінських завдань, особливостей корпоративного середовища та домінуючих цінностей в організації. У контексті сучасних трансформацій, особливо в умовах війни, роль організаційної культури ще більше посилюється: вона стає чинником згуртованості, відповідальності та надійності, які так необхідні українському бізнесу та державному сектору для подолання викликів сьогодення [32].

Отож, усвідомлення структури, функцій і властивостей організаційної культури дозволяє керівникам краще орієнтуватися в механізмах впливу на поведінку працівників, атмосферу в колективі та рівень залученості персоналу. Глибоке розуміння цих елементів сприяє формуванню стратегії управління, яка ґрунтується не лише на адміністративних важелях, а й на ціннісних основах.

Етична та комплаєнс-культура є важливими складовими сучасної організаційної культури, особливо в умовах високої регуляторної відповідальності та зростаючих очікувань до соціальної відповідальності компаній. Вони визначають стандарти прийнятної поведінки працівників, механізми запобігання правопорушенням і системи внутрішнього контролю. Етична культура формує у працівників усвідомлення моральної відповідальності, важливості чесності, прозорості й поваги до норм права. У свою чергу, комплаєнс-культура (від англ. compliance - відповідність) фокусується на дотриманні внутрішніх політик, законодавства, етичних кодексів і галузевих стандартів. Успішні компанії, зокрема у фінансовій сфері, інтегрують комплаєнс не лише як формальний обов'язок, а як частину своєї ідентичності. У

такому середовищі легше підтримувати прозорість, зберігати довіру інвесторів та клієнтів і розвивати культуру відповідальності всередині організації. Зміцнення етичної та комплаєнс-культури є одним із напрямів формування стійкої організації, яка здатна діяти прозоро, відповідально й на основі цінностей, навіть в умовах невизначеності та викликів.

Отже, організаційна культура є різноплановим управлінським феноменом, який охоплює систему цінностей, норм, моделей поведінки та способів взаємодії в організації. Вона виконує важливі функції як зовнішньої адаптації, так і внутрішньої інтеграції, забезпечуючи узгодженість дій персоналу, стабільність управління та здатність організації реагувати на зміни середовища.

Властивості організаційної культури зумовлюють її глибокий вплив на всі аспекти діяльності підприємства та формують реальні механізми поведінки працівників, які доповнюють формальні управлінські інструменти. Через свої структурні елементи організаційна культура проявляється у повсякденній діяльності організації, визначає стиль управління, характер комунікацій і рівень залученості персоналу.

Таким чином, організаційна культура виступає не лише основою функціонування організації, а дієвим чинником її ефективності, стійкості та розвитку, особливо в умовах невизначеності та сучасних соціально-економічних викликів. Вона визначає характер взаємодії між працівниками, стиль керівництва, ставлення до змін та здатність організації адаптуватися до нових умов. У складні періоди саме культура допомагає зберегти цілісність колективу, підтримати мотивацію персоналу й забезпечити послідовність у досягненні стратегічних цілей.

1.3 Типологія та зарубіжний досвід формування організаційної культури у фінансових установах

Організаційна культура як явище привертає дедалі більше уваги в контексті функціонування банківських та фінансових установ. В умовах нестабільного середовища, зростання конкуренції, цифровізації послуг та змін у

трудових відносинах вона виконує не лише роль регулятора поведінки працівників, а й формується як важливий елемент стратегічного управління [43]. Обумовлено тим, що саме організаційна культура визначає рівень згуртованості колективу, швидкість адаптації до змін, готовність до інновацій і здатність установи підтримувати сталий розвиток навіть за умов кризових викликів.

У банківській сфері, де особливу вагу мають довіра клієнтів, точність операцій і дотримання етичних стандартів, культура набуває особливого значення. Вона впливає не лише на внутрішні процеси, а й на зовнішній імідж установи, формуючи сприйняття банку як надійного та соціально відповідального суб'єкта ринку. Саме тому аналіз організаційної культури є ключовим елементом стратегічної діагностики в сучасних фінансових організаціях.

Типологія організаційної культури - це один зі способів зрозуміти, які моделі поведінки домінують в організації, якими є очікування від персоналу та які управлінські підходи застосовуються. Серед найбільш визнаних у науковій літературі моделей є класифікація, запропонована Кемероном і Куїнном. Вона ґрунтується на чотирьох основних типах культури: клановій, адхократичній, ринковій та ієрархічній [19].

Модель Кемерона і Куїнна, що набула широкого застосування в сучасних дослідженнях організаційної культури, заслуговує на детальний розгляд. Аналіз її типів дає змогу глибше усвідомити логіку організаційної взаємодії, а також виявити характерні управлінські підходи, притаманні кожному з культурних форматів (Таблиця 1.2).

Як бачимо, кожен тип культури визначає не лише внутрішню організацію праці, а й підхід до управління, взаємодію з клієнтами та стратегічні орієнтири. Наприклад, кланова культура характерна для компаній, де колектив є спільнотою з тісними зв'язками. У банківській сфері її елементи частіше спостерігаються в невеликих регіональних установах. Водночас адхократична модель активно використовується у фінтех-компаніях, що постійно генерують інноваційні продукти.

Таблиця 1.2

Типи організаційної культури за Кемероном і Куїнном [19]

Тип культури	Основні характеристики
Кланова	Місце роботи, де у людей багато спільного. Успіх забезпечується через турботу про людей, підтримку командної роботи та залучення працівників до спільної справи.
Адхократична	Місце роботи характеризується динамічністю і креативністю. Організація орієнтована на інновації, підтримку ініціативи та ризику, де менеджер виступає агентом змін, а головна мета — ринкове лідерство через створення унікальних продуктів і рішень.
Ринкова	Основна орієнтація даного типу підприємств – результат. Цей тип культури формує середовище, в якому ключовими цінностями є конкуренція, результат і репутація, а успіх вимірюється часткою ринку та досягненням чітко визначених цілей. Менеджер тут виступає стратегічним партнером, який орієнтує команду на ефективність і перемогу в конкурентній боротьбі.
Ієрархічна	Робота характеризується великою формалізацією і структурованістю. Управління працівниками здійснюється на основі відпрацьованих процедур. Цей тип культури ґрунтується на стабільності, чіткості процесів та дотриманні формальних правил, що забезпечує передбачуваність і надійність у щоденній діяльності організації. Менеджер у такій культурі виступає адміністратором, орієнтованим на ефективне управління та контроль.

Ринкова культура тяжіє до жорсткої конкуренції й результативності, тому притаманна великим приватним банкам, які працюють у висококонкурентному середовищі. Ієрархічна культура, навпаки, зосереджена на формальності та стабільності, що робить її найпоширенішою в державних та системно важливих банках.

Таким чином, тип організаційної культури безпосередньо впливає на стиль менеджменту, механізми мотивації та рівень адаптивності установи до змін. У реальних умовах організації рідко відповідають лише одному типу, як правило, це поєднання кількох моделей із перевагою певного спрямування, що задається керівництвом і закріплюється практикою управління.

Поряд із вказаною моделлю існують і інші підходи до класифікації. Наприклад, Діл і Кеннеді поділяють культури залежно від рівня ризику та швидкості зворотного зв'язку. Модель була запропонована в 1982 р. у книзі «Корпоративні культури. Звичаї і церемоніали корпоративного життя». Автори вважають, що існує стільки ж різноманітних типів культури, скільки й організацій. Більшість із них можна звести до чотирьох основних типів, що характеризуються двома ознаками: ступенем ризику відповідно до діяльності організації і швидкістю зворотного зв'язку [32]. Класифікація організаційних культур, запропонована на основі поєднання рівня ризику в діяльності підприємства та швидкості отримання зворотного зв'язку, дає змогу розмежувати чотири характерні типи. Один із них - процесуальна культура, що найчастіше зустрічається в установах, де основною цінністю є стабільність. Тут важливо дотримання встановлених процедур, чітких інструкцій і передбачуваних алгоритмів. З одного боку, це дозволяє зменшити ризики помилок, але водночас може створювати перепони для інновацій та стримувати швидкість реагування на зміни будь-якого характеру.

Інший тип базується на активній, динамічній взаємодії, де важливо швидко оцінювати результати, адаптувати дії й підтримувати мотивацію через миттєвий зворотний зв'язок. Таке середовище підтримує високий темп роботи, однак може спричинити емоційне виснаження персоналу, якщо відсутній баланс між вимогами і ресурсами.

Ще один тип формується в умовах, коли організація має справу з серйозними викликами, потребує обережного планування і стратегічного мислення, а результати прийнятих рішень стають очевидними лише з часом. Тут потрібна внутрішня стійкість і довгострокове бачення.

Нарешті, є організації, які діють у дуже змінному середовищі, де рівень невизначеності постійно зростає, а наслідки рішень проявляються майже одразу. Сьогодні актуально для тих підприємств в Україні, які продовжують працювати під час війни, постійно перебуваючи між адаптацією, ризиком і відповідальністю перед людьми. У такій ситуації вже не залишається часу на довгі обговорення чи пошук ідеальних рішень. Тут на перший план виходить здатність швидко діяти, брати на себе ініціативу, вчитися в процесі й не боятися помилятися. Культура таких організацій часто тримається на взаємній підтримці, гнучкості мислення та розумінні спільної мети, яка об'єднує навіть у найскладніші моменти. Усе це формує особливе середовище, де кожне рішення має вагу, а щоденна робота, відповідно, внутрішній сенс.

Попри те, що зазначена типологія була сформована кілька десятиліть тому, вона не втратила свого аналітичного потенціалу. Її цінність полягає в тому, що вона дозволяє побачити певну логіку організаційної поведінки, розуміти, в якому культурному полі працює колектив. Водночас сучасні умови, особливо в Україні, змушують адаптувати ці підходи. Організації сьогодні дедалі частіше демонструють риси кількох культур одночасно, комбінуючи різні практики залежно від обставин. Така гнучкість дедалі більше розглядається як перевага, адже дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни і зберігати внутрішню стійкість навіть у найскладніші часи.

Для банківських установ, де першочергове значення мають надійність, точність і дотримання зовнішніх та внутрішніх норм, зазвичай формується культура, зосереджена на стабільності, чіткій регламентації процесів і контролі на всіх рівнях. У цьому контексті важливо, щоб кожна дія мала визначену послідовність і була зафіксована у відповідних процедурах, що знижує ймовірність помилок і підвищує рівень довіри з боку клієнтів та регуляторів. Саме в таких умовах працівники звикають працювати в системі, де правила не обговорюються, а є нормою щоденного функціонування. Це створює відчуття структурованості, впорядкованості та безпеки, що є надзвичайно важливим у фінансовому секторі, особливо в періоди економічної нестабільності чи

зовнішніх загроз. Такі організації орієнтовані на зниження операційних ризиків та забезпечення передбачуваних результатів у щоденній діяльності [5, с.16]. Водночас окремі елементи інших типів культури можуть бути присутні й у фінансових установах із високою конкуренцією або платформами цифрових фінансових сервісів, де швидкий зворотний зв'язок і адаптація до нових умов ринку мають стратегічне значення.

У сучасному глобалізованому світі організаційна культура фінансових установ дедалі частіше розглядається не лише як внутрішній чинник стабільності, а як стратегічна відповідь на виклики середовища. Залежно від соціально-економічних умов, історичного досвіду, домінантних цінностей та рівня розвитку ринку праці, кожна країна формує власний унікальний підхід до внутрішньої організації банківського середовища. Варто зазначити, що організаційна культура в банках є відображенням менталітету суспільства: вона характеризує ставлення до влади, інновацій, командної роботи, конкуренції, лояльності, стабільності та етичності. Звідси випливають помітні розбіжності в управлінських стилях, мотиваційних системах, ролі лідерства та процедур ухвалення рішень.

Розуміння зарубіжного досвіду дає змогу не лише побачити, які моделі є ефективними в тих чи інших умовах, але й оцінити потенціал адаптації певних підходів в українському контексті. Особливо це актуально у сфері фінансів, де репутація, внутрішня дисципліна та довіра є не менш важливими активами, ніж капітал чи технології.

Аналізуючи зарубіжний досвід, можна побачити, що в різних країнах організаційна культура банків має свої особливості. Так, у важливою особливістю американської організаційної культури є низька дистанція влади. Відносини між керівниками та підлеглими більш рівні в порівнянні з іншими країнами, що сприяє відкритій комунікації, свободі висловлення думок та інноваційності. Американська організаційна культура орієнтована на ефективність та прагматизм. Важливі швидкість виконання завдань та оптимізація ресурсів [12].

Значна увага приділяється кар'єрному розвитку співробітників, а також інвестуванню в навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Особливо у фінансовій сфері — таких компаніях, як Goldman Sachs чи Citibank — активно впроваджуються політики відкритості, прозорості та інклюзивності, що підвищує рівень залученості персоналу та довіру клієнтів [12].

У Великій Британії після фінансової кризи 2008 року змінився підхід до внутрішньої культури банків – зросла увага до комплаєнсу, етичної поведінки, уникнення конфліктів інтересів. Банки впроваджують програми підтримки етичного вибору працівників та відповідального прийняття рішень [Пилипенко; Каменюк].

У німецьких фінансових установах, зокрема в таких, як «Deutsche Bank», домінує культура, побудована на чіткій ієрархії, дисципліні та орієнтації на довгострокову перспективу. Вона має глибоке історичне коріння і зберігає ознаки формалізму, суворого дотримання процедур і відповідальності на всіх рівнях. Подібна модель не є випадковим результатом внутрішньої політики організації, адже значною мірою відображає цінності німецького суспільства, в якому високий рівень правової свідомості, структурованість і системне мислення є звичним культурним стандартом. Організаційна поведінка в таких установах вибудовується не лише навколо ефективності, а й навколо ідеї цивілізованого порядку, передбачуваності рішень та чіткої відповідності нормам, що вважається невід'ємною складовою професійної етики.

Важливим чинником є високі стандарти ділової етики, які спонукають компанії до максимальної прозорості у своїй діяльності, відповідальності перед партнерами та неухильного дотримання встановлених процедур. Поряд із формалізованістю, значення набуває орієнтація на якість, уважність до деталей і вибудовування довіри між членами команди. Такі принципи особливо актуальні для фінансового сектора, де бездоганна репутація часто є не просто перевагою, а необхідною умовою стабільного функціонування. До особливостей організаційної культури у Німеччині віднесено орієнтацію на якість та ефективність. Німецькі компанії високо цінують якість продукції та послуг.

Вони прагнуть досконалості та уваги до деталей. Важливим є чіткий порядок та структурований підхід до роботи. Наступною особливістю є колективізм та командна робота [12]. У німецьких компаніях цінується колективний підхід до вирішення завдань. Співробітники залучаються до ухвалення рішень, а дотримання спільно встановлених правил вважається ключовим принципом ефективної роботи.

Що стосується Японії, там організаційна культура у фінансовій сфері ґрунтується на колективізмі, стабільності трудових відносин, відданості компанії та високому рівні внутрішньої злагожденості. Японські банки, на відміну від західних, часто використовують неформальні інструменти управління, що спираються на традиції, символи, усну комунікацію [43]. До ключових особливостей організаційної культури науковці відносять колективізм і гармонію. Тобто, японці високо цінують командну роботу та спільні зусилля. Інтереси колективу стоять вище особистих інтересів. Для японців важлива гармонія та згода в колективі. Конфлікти намагаються вирішувати за столом переговорів, уникаючи відкритої конфронтації. Прийняття рішень відбувається шляхом консенсусу, що вимагає часу та спільної участі [12]. Культурні засади, закладені в японському суспільстві, відчутно формують стиль управління в банківській сфері. Керівник тут не нав'язує рішення силою авторитету, а швидше виступає координатором колективного бачення, надаючи перевагу консенсусу та внутрішній згоді. Такий спосіб взаємодії передбачає більшу м'якість у комунікації та триваліший процес ухвалення рішень. Водночас саме завдяки цій моделі вдається зберігати високу стабільність у колективі, підтримувати довіру між рівнями управління та формувати глибоке відчуття приналежності. Для фінансових установ це означає не лише злагоджену роботу, а й здатність утримувати команду впродовж тривалого часу, що особливо важливо в умовах глобальних економічних змін.

Отже, організаційна культура в банківському секторі формується під впливом історичних традицій, національних цінностей і домінуючих моделей соціальної поведінки. Як показує порівняльний аналіз, у німецьких установах

вона базується на точності, структурованості й суворому дотриманні норм, тоді як у японських банках ключову роль відіграють взаємна довіра, командна згуртованість і обережне прийняття рішень. Ці відмінності не є випадковими відображаючи глибші цивілізаційні засади, які впливають на спосіб мислення, управлінську логіку та уявлення про ефективність.

В умовах сучасного світу, з його нестабільністю, технологічними змінами та зростаючою роллю людського чинника, ці культурні моделі залишаються не просто не просто виявом традиції, а важливим ресурсом для адаптації та збереження довіри. Усвідомлення культурної специфіки дозволяє краще розуміти внутрішні процеси в організаціях, уникати стереотипів і створювати управлінські рішення, які будуть не лише ефективними, а й співзвучними з глибинними очікуваннями людей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПуАТ «КБ «Акордбанк»

ПуАТ «КБ «Акордбанк»» є акціонерним товариством публічного типу, має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості. У своїй діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк»» керується Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, іншими актами законодавства України, нормативно-правовими актами Національного банку України, а також положеннями Статуту ПуАТ «КБ «Акордбанк»» [1].

Для розуміння специфіки формування та розвитку організаційної культури необхідно передусім зосередитися на загальній організаційно-економічній характеристиці ПуАТ «КБ «Акордбанк». Адже саме економічний стан, структура управління, стратегічні орієнтири та кадрова політика створюють основу, на якій формується корпоративне середовище. ПуАТ «КБ «Акордбанк» — це українська банківська установа з чітко сформованою бізнес-стратегією, яка поєднує динамічність розвитку з відповідальністю перед клієнтами, партнерами та колективом.

Метою діяльності Банку є залучення, накопичення та використання коштів для всебічного сприяння розвитку та зміцненню промислового, фінансового секторів, та інших секторів української економіки, підтримки розвитку ринку цінних паперів в Україні, соціальної сфери, а також одержання прибутку, шляхом здійснення повного спектру банківських операцій [40].

Ціннісні орієнтири банку, сформовані на основі положень його статутних документів, а також практичної діяльності, виявляються у поєднанні фінансової дисципліни з ініціативністю, гнучкістю управлінських підходів та відкритістю до партнерства. Усе це створює підґрунтя для формування зрілої організаційної

культури, яка базується на балансові між комерційною ефективністю та етичними стандартами взаємодії з усіма учасниками банківського процесу.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» має право здійснювати професійну діяльність на фондовому ринку, на підставі ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, зокрема:

- діяльність з торгівлі цінними паперами;
- депозитарну діяльність;
- діяльність з управління іпотечним покриттям [1].

ПуАТ «КБ «Акордбанк» зареєстрований у 2008 році та є універсальним банком із 100% українським капіталом. Головний офіс банку знаходиться в місті Києві. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» - український комерційний банк, який посідає 8 місце серед банків за регіональною мережею, яка налічує 167 відділень, а також близько 120 точок продажів кредитів по всій Україні та продовжує розширювати свою мережу. Акордбанк входить до ТОП-25 фінансових установ країни за обсягом коштів фізичних та юридичних осіб і до ТОП-20 банків України за активами відповідно до даних Національного банку України [1]. Станом на 2025 рік банк має стабільну присутність на ринку, обслуговуючи як фізичних, так і юридичних осіб, а також активно розвиваючи онлайн-банкінг і цифрові продукти [1].

Банк обслуговує як фізичних, так і юридичних осіб, розвиває онлайн-банкінг і цифрові продукти. Предметом діяльності Банку є виконання банківських та інших операцій згідно з наданими Національним банком України ліцензією та дозволами [40]. Завдяки цьому банк має змогу надавати широкий спектр фінансових послуг відповідно до чинного законодавства.

Різноманіття функцій, які виконує банк у сучасному середовищі, вимагає добре продуманої внутрішньої організації. В умовах високої динаміки зовнішніх процесів стає особливо важливо, щоб структура установи не лише відповідала формальним вимогам, а й сприяла злагодженій співпраці між підрозділами. Системність у прийнятті рішень, узгоджені дії та орієнтація на спільні цінності дають змогу підтримувати стійкість і ефективність у роботі. Усе це набуває

особливого значення в період змін і викликів, коли банк не просто виконує технічну функцію, а формує довіру як усередині команди, так і з боку клієнтів. Акцент на онлайн-сервіси та цифрові продукти вимагає від персоналу високого рівня технічної компетентності, гнучкості мислення, готовності до постійного оновлення знань, а отже, сприяє утвердженню динамічного й інноваційного типу організаційної культури. У такому контексті саме культура, як регулятор поведінки, як система негласних норм і орієнтирів відіграє вирішальну роль у забезпеченні узгодженості та ефективності функціонування всієї установи.

Розгляд організаційної культури банку має спиратися не лише на загальні уявлення про її функції, а й на фактичний аналіз організаційно-економічних показників. Саме ці дані допомагають побачити, в яких умовах функціонує установа, як вона розвивається та які внутрішні фактори впливають на формування корпоративних практик.

Організаційно-економічні показники дають змогу зрозуміти загальний стан банку, його здатність зберігати стабільність, ефективно управляти ресурсами й реагувати на зовнішні зміни. Водночас через ці показники можна простежити, як саме керівництво приймає рішення, що впливають на атмосферу в колективі та ставлення працівників до роботи. Тому їхній аналіз становить логічну основу для глибшого вивчення організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк».

У таблиці 2.1 зібрано показники, які відображають фінансовий стан, рівень прибутковості та кадрову динаміку банку за 2022–2024 роки (Додатки А, Б, В) [34, 35, 36]. Такі дані дають можливість побачити не лише економічну стабільність установи, а й внутрішню цілісність організації в умовах складного середовища. Відповідно, можемо на основі цього зробити висновки, як керівництво реагувало на зовнішні виклики, яких змін зазнала структура персоналу, та які управлінські рішення визначали загальний напрям розвитку. Усі ці аспекти дозволяють глибше зрозуміти ті реальні процеси, в яких формується й проявляється організаційна культура.

Зрозуміло, що чистий прибуток є одним із ключових узагальнюючих показників фінансових результатів діяльності банківської установи, оскільки він відображає підсумкову ефективність управлінських рішень, рівень фінансової стійкості та здатність банку функціонувати в умовах економічної нестабільності. В умовах воєнного часу значення цього показника суттєво зростає, адже саме прибуток визначає можливості банку щодо підтримання ліквідності, розвитку операційної діяльності та збереження кадрового потенціалу.

Таблиця 2.1

Динаміка організаційно-економічних показників ПуАТ «КБ «Акордбанк» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх-я (23/22)	Відн. відх-я, % (23/22)	Абс. відх-я (24/23)	Відн. відх-я, % (24/23)
Обсяг активів, млн грн	11714413	20331968	17584989	+8 617 555	+73,27 %	–2 746,98	–13,51 %
Чистий прибуток, млн грн	-5667	54551	150205	+60218	—	+95654	+175,39 %
Кількість працівників, осіб	1 363	1 487	1 624	+124	+9,10 %	+137	+9,21 %
Частка NPL, %	22,42	46,37	43,11	+23,95	+106,80 %	–3,26	–7,03 %
ROA, % (прибуток / активи)	–0,05	0,27	0,85	+0,32 п.п.	—	+0,58 п.п.	+214,81 %
ROE, % (прибуток / капітал)	–1,49	12,10	9,89	+13,59 п.п.	—	–2,21 п.п.	–18,26 %

Динаміка чистого прибутку ПуАТ «КБ «Акордбанк» у 2022–2024 роках (Рис. 2.1) показує послідовний перехід від фінансових втрат до стабільного

зростання. Зміна не обмежується цифрами, вона відображає внутрішні зусилля з перегляду управлінських підходів, реагування на зовнішні виклики та пошуку більш стійких моделей роботи. Такий розвиток створює підґрунтя для подальших роздумів про те, як саме організаційна культура підтримує цей рух і сприяє збереженню ефективності в довгостроковій перспективі.

Період з 2022 по 2024 рік виявився серйозним випробуванням не лише для країни, а й для банківської системи. Постійні ризики, економічна нестабільність і зміни в нормативному середовищі змусили фінансові установи діяти в умовах невизначеності й приймати непрості, а часом нестандартні рішення.

Для ПуАТ «КБ «Акордбанк» це були не просто роки роботи з фінансовими показниками. Саме в цей період перевірялася здатність швидко реагувати, адаптуватися до нових викликів і відновлювати довіру в середовищі, де кожне рішення мало вагу.

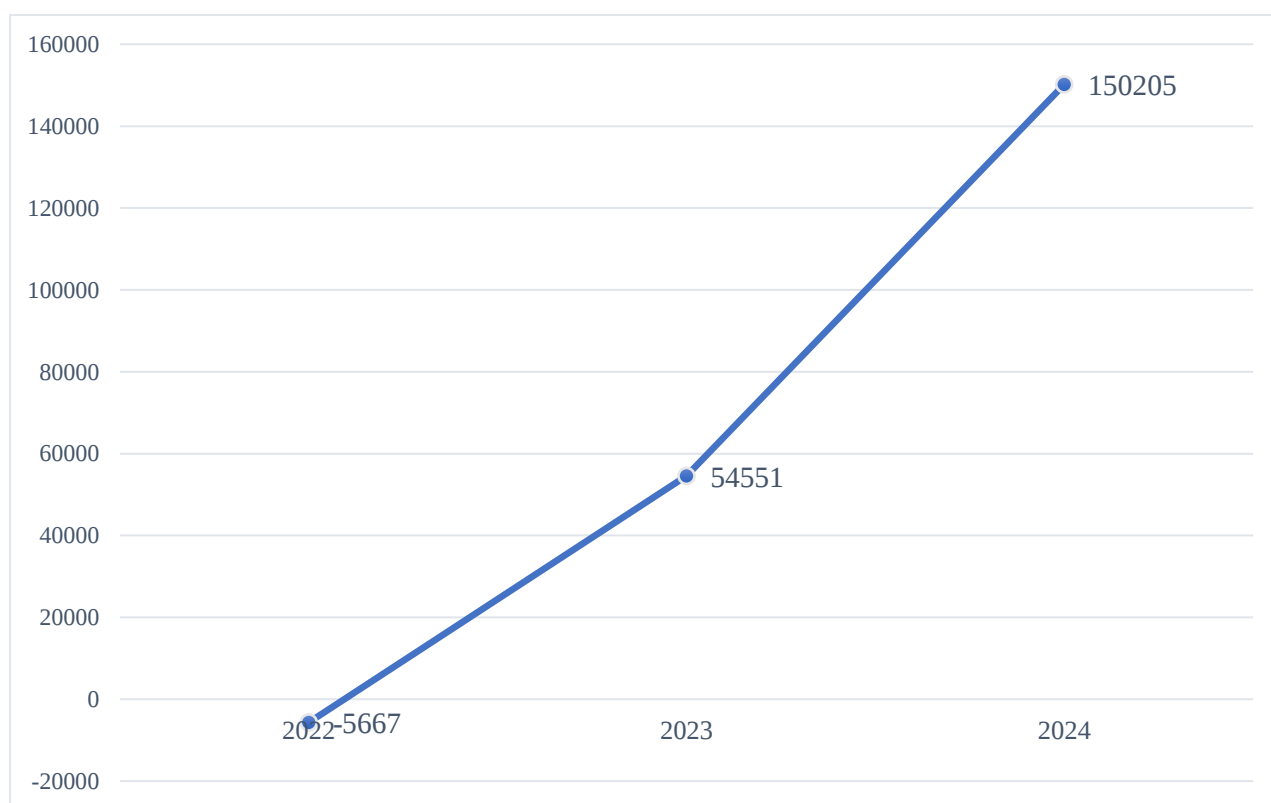


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку ПуАТ «КБ «Акордбанк» у 2022–2024 рр.

Певною мірою, саме фінансова статистика цих років і дає уявлення про глибину змін, що відбувалися всередині банку.

Проявом адаптивності та фінансової відповідальності банку в умовах кризового періоду стали конкретні управлінські рішення, спрямовані на підтримання ліквідності та зниження залежності від регуляторного фінансування. У лютому 2022 року Банком було отримано бланковий кредит на підтримку ліквідності, який згодом було повернуто. Крім того, після прийняття Національним банком України рішення про підвищення облікової ставки до 25%, що в свою чергу призвело до здорожчання кредитів рефінансування, отриманих від НБУ під заставу державних цінних паперів, Банк поступово зменшує таку кредитну заборгованість перед Національним банком шляхом погашення отриманих раніше кредитів та своєчасно і в повному обсязі платить проценти за користування цими коштами [34].

Серед усіх показників особливо виділяється зростання активів у 2023 році. Порівняно з попереднім періодом обсяг збільшився більш як на 73 %. Така динаміка навряд чи є випадковою або зумовлена лише впливом ринку. Швидше за все, вона стала результатом цілеспрямованих дій з боку банку, зокрема активнішого залучення клієнтів, перегляду інвестиційних підходів і розширення участі в ключових сегментах фінансового середовища. Ймовірно, ПуАТ «КБ «Акордбанк» зміг скористатися моментом, коли частина конкурентів ще відновлювалася після перших хвиль дестабілізації. Уже в 2024 році ситуація змінилася: обсяг активів скоротився на 13,5 %, що може говорити про корекцію стратегії або вплив нових зовнішніх обставин.

Зменшення активів у 2024 році не обов'язково означає втрату позицій чи погіршення загальної ситуації. Іноді така динаміка відображає цілеспрямовані кроки з оптимізації діяльності. Відмова від неефективних напрямів, перегляд інвестиційного портфеля та зменшення ризикованих операцій можуть вказувати на прагнення до більш збалансованої моделі розвитку. У результаті ПуАТ «КБ «Акордбанк» отримав змогу зосередитися на тих напрямках, які мають довгостроковий потенціал і не створюють надмірного навантаження в умовах

нестабільності. Таке коригування стратегічних пріоритетів іноді стає необхідним, особливо коли зберігається невизначеність у зовнішньому середовищі. Зважені, обґрунтовані рішення можуть виявитися значно стійкішими за експансивне зростання без урахування ризиків.

Попри коливання в структурі активів, зміна фінансового результату виглядає особливо переконливо. У 2022 році банк фіксував збитки, що цілком відповідало загальному економічній ситуації, війна, коливання на ринку, переорієнтація бізнесу, виснаження обігових коштів. Проте вже у 2023 році ситуація помітно покращилася: прибуток сягнув понад 54 млн. грн., а у 2024 зріс утричі. Цифри самі по собі вражають, однак ще більше значення має зміст, який за ними стоїть. Ідеться не просто про зростання, а про глибші зрушення в логіці управління. Вочевидь, банк зробив ставку на ті напрямки, які мали найбільший потенціал до швидкої реакції. Ймовірно, йшлося про переосмислення кредитної політики, ефективніше використання внутрішніх резервів, перегляд витрат і гнучкішу модель реагування на зміну умов діяльності. За цим результатом криється здатність ухвалювати непрості рішення, розставляти пріоритети й діяти з огляду на майбутнє. Прибуток у такій ситуації перестає бути просто показником. Він перетворюється на свідчення внутрішньої стійкості та готовності банку утримувати стабільність навіть у складних реаліях.

Зростання чисельності персоналу привертає увагу не менше, ніж фінансові показники. Якщо у 2022 році в банку працювало трохи більше як 1 360 осіб, то вже у 2024 кількість працівників перевищила 1 620. Така динаміка вказує на послідовне посилення внутрішнього потенціалу установи. В умовах війни й загальної економічної нестабільності рішення про розширення команди не може бути випадковим. Йдеться не лише про операційні потреби. Скоріш, про прагнення вибудувати основу для подальшого розвитку через інвестиції в людський капітал. Коли організація зростає саме через людей, такий крок говорить про довіру до персоналу як ключової сили майбутніх змін.

Подібна стратегія потребує витримки, часу і внутрішньої впевненості, але зрештою дає набагато більше, ніж короткотермінові рішення. (Рис. 2.2).

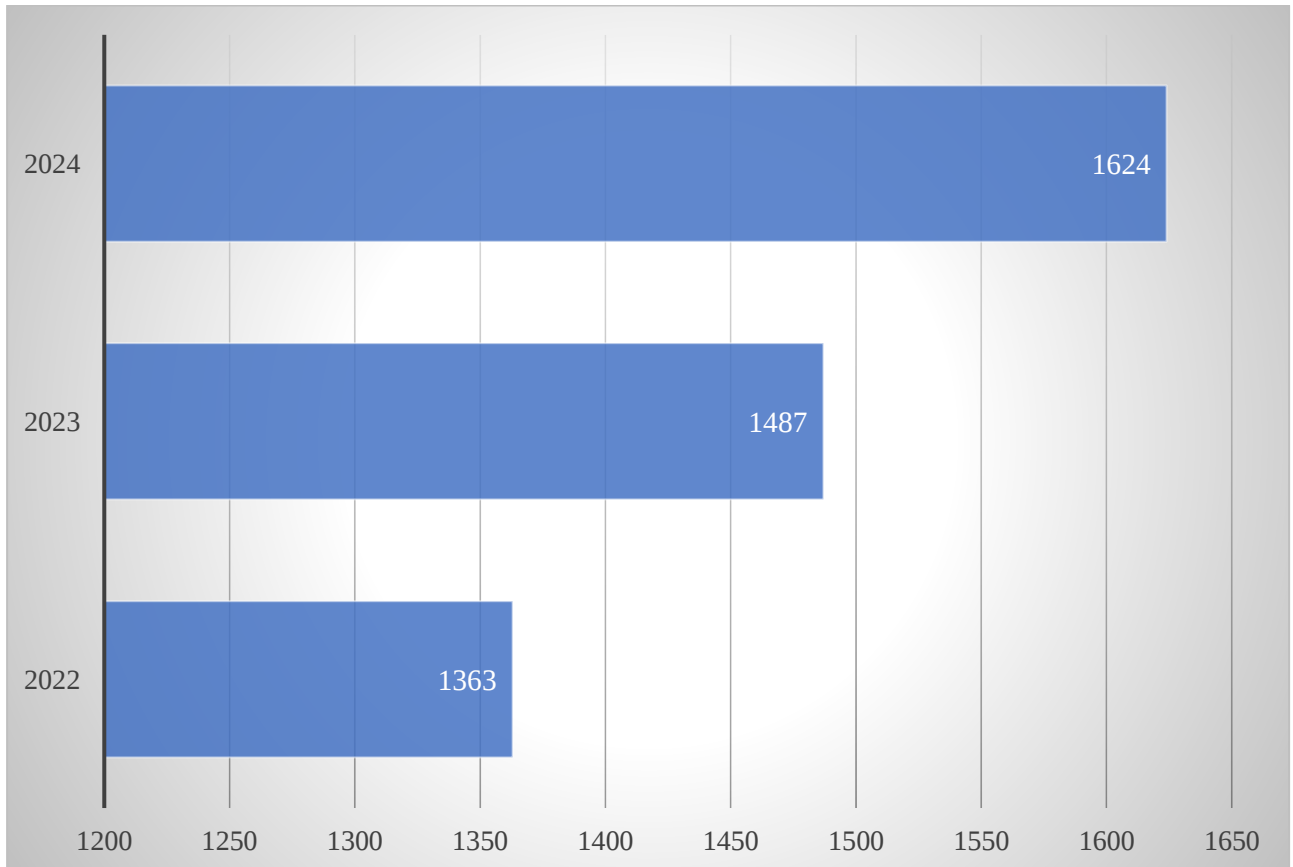


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Значне зростання частки проблемних кредитів у 2023 році, яка сягнула 46,37 %, виглядає тривожним, але водночас не є винятком, адже подібна ситуація спостерігалася майже по всьому банківському сектору. Причини цього криються у надзвичайних умовах: бойові дії, збоїв в економічних зв'язках й втрата платоспроможності з боку значної частини клієнтів. Водночас вже у 2024 році показник дещо знизився до 43,11 %. Поступові зміни можуть вказувати на оздоровлення кредитного портфеля. Ймовірно, цьому передувала більш активна робота банку з проблемною заборгованістю, оновлення підходів до кредитування або впровадження гнучкіших механізмів реструктуризації. Усе це формує передумови для стабільнішого фінансового стану та зниження ризикового навантаження на баланс.

Нинішній рівень NPL усе ще залишається далеким від бажаного, що цілком зрозуміло з огляду на складні економічні умови та нестабільність середовища.

Водночас навіть незначне зниження цього показника варто розглядати як обережний сигнал позитивних зрушень. Імовірно, це результат послідовнішого підходу до управління ризиками, перегляду кредитних процедур і поступового зміцнення дисципліни в роботі з проблемною заборгованістю.

Рентабельність є економічним показником, що описує, як ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. Вона може бути виражена у вигляді відсотків або коефіцієнтів. Основними показниками рентабельності є:

1. Рентабельність активів (ROA): Вимірює, як ефективно підприємство генерує прибуток на одиницю своїх активів.

2. Рентабельність капіталу (ROE): Відображає, скільки прибутку підприємство генерує на одиницю власного капіталу [46].

Щоб краще відчувати зміни в ефективності діяльності банку, варто звернути увагу на показники рентабельності. Вони дають змогу оцінити, як саме використовуються наявні ресурси, як матеріальні, так і фінансові та наскільки результативними є управлінські рішення у довгостроковій перспективі. Через динаміку рентабельності відкривається можливість побачити не лише прибутковість, а й якість внутрішніх процесів, рівень відповідальності за прийняті рішення та ступінь узгодженості між стратегією і реальними діями. У поєднанні з іншими показниками це допомагає сформувати більш об'ємне уявлення про стан банку та його організаційну спроможність у складних умовах (Рис.2.1).

У 2022 році показник рентабельності активів (ROA) мав від'ємне значення, що відповідало загальній картині економічних втрат і складнощів, які переживали більшість банківських установ. Наступного року ситуація поступово стабілізувалася, і ROA перейшов у позитивну зону. Це стало першим сигналом того, що банк почав ефективніше використовувати свої ресурси і поступово виходити з кризового стану. У 2024 році зростання рентабельності збереглося, що може свідчити про більш зважене управління активами, послідовні внутрішні рішення та вищу якість фінансового планування. Хоча рівень показника ще не

можна назвати високим, його рух у правильному напрямі є важливою ознакою стабілізації та відновлення довіри до власної моделі розвитку.

Показник рентабельності власного капіталу (ROE) особливо чутливий до змін у фінансових результатах, тому його коливання добре ілюструють загальний стан банку. У 2022 році значення було від’ємним, що цілком відображало складнощі, з якими стикалася установа в період глибокої нестабільності. Уже наступного року ситуація почала змінюватися. ROE зріс, що стало результатом поліпшення прибутковості, активнішої операційної діяльності та загального посилення внутрішніх процесів. Такі зміни виглядають як один із перших сигналів поступового відновлення і посилення ефективності управління (рис. 2.3).

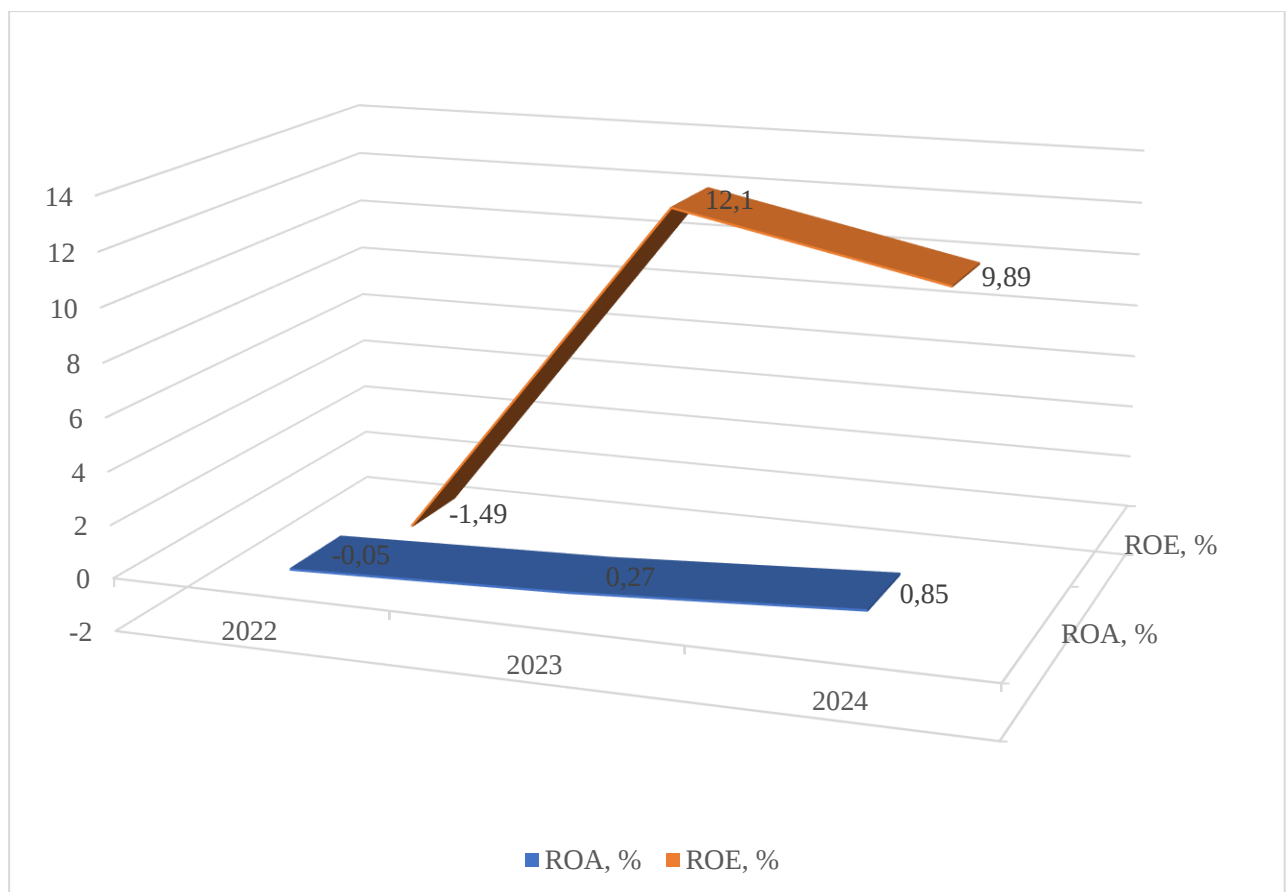


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ПуАТ «КБ «Акордбанк» у 2022–2024 рр.

У 2024 році рентабельність власного капіталу трохи знизилася порівняно з 2023 роком, проте зберегла позитивне значення. Такі зміни часто трапляються тоді, коли організація виходить із фази активного зростання і починає фокусуватися на внутрішній стабільності. Цілком можливо, що банк у цей період посилив вимоги до управління ризиками або збільшив капітальну базу, аби підготуватися до подальших викликів. Навіть помірне зниження показника в такому контексті може розглядатися як ознака переходу до більш врівноваженої та обачної моделі розвитку. Рентабельність підприємства — це ключовий фінансовий показник, що характеризує здатність компанії генерувати прибуток на основі своїх ресурсів. Вона вимірює, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи, капітал і продажі для створення прибутку. Успішна рентабельність є важливим фактором для залучення інвесторів, оцінки кредитоспроможності та довгострокового розвитку бізнесу [46].

Поряд із рентабельністю, яка показує, наскільки вдало банк працює з фінансовими ресурсами, варто звернути увагу й на те, як реалізується потенціал працівників.

У 2022–2024 роках прибуток поступово зростав, а разом із ним зростала і кількість співробітників. Така паралель дозволяє припустити, що фінансовий результат формувався не за рахунок економії на персоналі, а завдяки змінам в організаційних підходах. Робота стала більш злагодженою, управління виваженішим, а взаємодія між командами продуктивнішою. Прибуток у розрахунку на одного працівника показує не просто ефективність, а й рівень внутрішньої узгодженості, коли кожен відчуває свою роль у спільному результаті.

Аналіз прибутку в розрахунку на одного працівника дає підстави говорити про те, що зростання фінансових показників ПуАТ «КБ «Акордбанк» супроводжувалося поліпшенням організації праці. За такими змінами стоїть не лише економічна логіка, а й зміцнення управлінської узгодженості, коли інтереси персоналу не суперечать цілям установи, а доповнюють їх. У перспективі цей показник може бути використаний як індикатор, що відображає,

наскільки глибоко культура взаєморозуміння, відповідальності та командної роботи вкорінена в щоденній практиці банку.

Дані за 2022–2024 роки дозволяють побачити послідовні ознаки відновлення та поступового розвитку ПуАТ «КБ «Акордбанк». Фінансова стабільність зміцнювалась, управління активами ставало зваженішим, а внутрішні процеси — більш впорядкованими та ефективними. Такі зміни говорять не лише про зростання показників, а й про глибшу внутрішню трансформацію, яка торкнулася ключових управлінських рішень і підходів до побудови команди. Разом з тим, високий рівень проблемних кредитів залишається критичним викликом, що потребує послідовної роботи. Якщо позитивні тенденції зберуться, банк має потенціал стати одним із провідних гравців серед українських середніх банків у післявоєнний період.

Результати аналізу дають підстави говорити про впевнене покращення ключових організаційно-економічних показників ПуАТ «КБ «Акордбанк». За цими змінами стоїть не лише зростання прибутковості, а й злагоджені кроки у вдосконаленні управлінських підходів, гнучкість у реагуванні на виклики та прагнення до системної стабільності. Помітно, що банк не обмежився тактичними рішеннями, а поступово формував основу для довгострокової ефективності, спираючись на внутрішні резерви та якісну взаємодію в колективі.

Зростання чисельності персоналу, поліпшення показників рентабельності активів і капіталу, а також стабілізація частки проблемних кредитів у 2024 році підтверджують стратегічний характер внутрішніх трансформацій.

Попри загальне покращення показників, окремі ризикові сигнали, зокрема зменшення обсягу активів і збереження високого рівня проблемної заборгованості, вказують на наявність напрямів, які потребують додаткової уваги. Для стабілізації ситуації важливо посилити систему внутрішнього контролю, переглянути підходи до управління активами та налагодити більш гнучку взаємодію з клієнтами. Усе це неможливо без формування стійких управлінських рішень і зміцнення культури відповідальності, яка охоплює всі рівні організаційної структури.

Організаційна структура банку є багаторівневою і відповідає класичній моделі ієрархічного управління з елементами горизонтальної взаємодії між департаментами. Водночас у внутрішніх регламентах та процедурних документах чітко простежується прагнення до балансу між контролем та автономією працівників, що є передумовою для розвитку кланових та інноваційних елементів культури.

Управління персоналом у «Акордбанку» побудоване на сучасних підходах, де пріоритет мають професійний розвиток працівників, підтримка наставництва, організація навчальних програм і системне оцінювання результатів. У публічних звітах неодноразово підкреслюється, що команда працівників розглядається як важливий ресурс для досягнення довгострокових цілей. Це дає підстави говорити про свідоме ставлення до внутрішньої культури, яка інтегрується в загальну управлінську модель і впливає на прийняття рішень на всіх рівнях [35].

Одним із ключових елементів корпоративної ідентичності банку є соціальна відповідальність. «Акордбанк» реалізує програми фінансової грамотності, екологічної безпеки, а також підтримує соціальні ініціативи на місцевому рівні. Це дозволяє говорити про ціннісну орієнтацію організації не лише на прибутковість, а й на довготривалий суспільний ефект своєї діяльності [1].

У період повномасштабної війни банк швидко реагував на нові обставини та змінив звичні управлінські підходи. Перехід на дистанційний формат роботи, підтримка клієнтів у кризових умовах, переміщення окремих підрозділів у безпечніші регіони та посилення уваги до емоційного стану працівників стали не винятком, а частиною щоденної практики. Такі кроки відображають готовність організації не лише зберігати стабільність, а й підтримувати людей у час, коли людяність стає визначальним критерієм якості управління.

У складних умовах особливо помітною стала здатність колективу діяти злагоджено, проявляти відповідальність у щоденних завданнях та зберігати гнучкість у нестандартних ситуаціях. Такі якості не виникають випадково, вони

поступово формуються в середовищі довіри, де внутрішня культура підтримує не лише професійні дії, а й людське ставлення одне до одного [35].

Отже, ПуАТ «КБ «Акордбанк» приклад сучасної банківської установи, яка дотримується принципів сталого розвитку, поєднує технологічні інновації з ціннісним підходом до управління та активно формує внутрішнє культурне середовище. Його організаційна структура, кадрова стратегія та управлінські практики створюють сприятливу основу для формування збалансованої організаційної культури, що стане предметом подальшого аналізу в наступних підпунктах.

Повномасштабна війна виявила не лише вразливість економічних механізмів, а й глибину тих внутрішніх основ, на яких тримається життєдіяльність організацій. Реакція банку на нові обставини виявилася швидкою та продуманою. Запровадження дистанційного режиму, підтримка працівників, збереження темпів цифрових трансформацій засвідчили наявність внутрішньої культури, здатної підтримувати злагодженість дій навіть у критичних умовах. Те, що в мирний час сприймається як стандартна управлінська практика, у періоди загроз стає визначальним чинником стійкості. Коли організація не втрачає людяності, відповідальності та послідовності у складні моменти, це означає, що фундаментальні принципи, на яких вона побудована, справді працюють.

Крім того, високу оцінку стабільності та кредитоспроможності банку підтверджує рішення рейтингового агентства. Так, 21 квітня 2025 року рішенням рейтингового комітету Рейтингового агентства «Стандарт-Рейтинг» було оновлено довгостроковий кредитний рейтинг ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (код ЄДРПОУ 35960913) за національною шкалою на рівні uaAAA. Банк або окремий борговий інструмент з рейтингом uaAAA характеризується найвищою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами [1].

Отже, можна зробити висновок, що ПуАТ «КБ «Акордбанк» є стабільною банківською установою з чітко визначеною бізнес-моделлю, орієнтованою як на

фінансову ефективність, так і на дотримання соціально-етичних принципів. Його організаційна структура та кадрова політика створюють підґрунтя для формування сильної корпоративної культури, адаптованої до сучасних викликів.

2.2 Особливості корпоративного управління як фактору впливу на організаційну культуру ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Організаційна культура тісно пов'язана з системою корпоративного управління, яка визначає не лише структуру керівництва, а й підходи до прийняття рішень, взаємодії, контролю та етичної поведінки. У випадку ПуАТ «КБ «Акордбанк», корпоративне управління базується на принципах прозорості, підзвітності, професійної етики та стратегічного мислення, що закріплюється у відповідних документах і практиках.

У сучасних умовах корпоративне управління виконує значно ширшу функцію, ніж просто регламентація повноважень і обов'язків. Його роль полягає у створенні відкритої системи, де керівні рішення не лише відповідають внутрішнім регламентам, а й проходять крізь фільтр цінностей, довіри та відповідальності. Для банку важливо не просто дотримуватися стандартів, а вбудовувати їх у щоденну управлінську практику. Саме тому такі інструменти, як наглядові ради, незалежні аудитори, політики щодо конфлікту інтересів чи захисту прав акціонерів, набувають прикладного значення. Вони не сприймаються як формальність, а виконують реальну функцію збереження цілісності управлінських процесів і посилення внутрішньої дисципліни, що стає критично важливим у періоди зовнішньої нестабільності [35].

У банку функціонує Кодекс етики, який чітко визначає правила ділової поведінки, запобігання конфлікту інтересів, вимоги до чесності, недискримінації та конфіденційності. Кодекс поведінки (етики) (надалі - Кодекс) - це документ, який визначає високі етичні та професійні стандарти, загальнообов'язкові норми поведінки та вимоги, яких повинні дотримуватися всі керівники та працівники Банку протягом всього періоду їх роботи в Банку, як під час виконання ними своїх посадових обов'язків так і в повсякденному житті, а також після

припинення трудових відносин з Банком в межах, передбачених законодавством та/або укладеними з такими працівниками договорами [37]. Кодекс етики, що діє в банку, виконує важливу роль у формуванні робочого середовища. Він допомагає визначити правила взаємодії, засновані на чесності, прозорості й взаємній повазі. Завдяки цьому працівники чітко розуміють, якої поведінки від них очікують як фахівців і як членів спільноти, відповідальної не лише за результат, а й за атмосферу всередині колективу. Така основа сприяє більшій узгодженості дій, довірі та стійкості у складних обставинах.

Зокрема, в «Кодексі поведінки (етики) Банку» визначені також правила щодо дарування та отримання подарунків. Так, під час здійснення своєї діяльності та взаємовідносин з клієнтами допускається дарування та отримання подарунків працівниками Банку, які є типовими для ділових відносин та грошова вартість яких не перевищує 4 000,00 (чотири тисячі) гривень [36]. Рішення повинні прийматися виключно в інтересах ПуАТ «КБ «Акордбанк», а не під впливом подарунків чи запрошень. Це є частиною стратегії захисту репутації банку та підтримання високих стандартів доброчесності в організаційному середовищі.

Крім того, сама наявність такого документу закладає фундамент для атмосфери відкритого діалогу. Зокрема, це стосується ситуацій, коли співробітник може повідомити про порушення — не побоюючись наслідків. Такий підхід формує культуру відповідальності й довіри.

Ціннісні орієнтири, зафіксовані в офіційних документах банку, говорять не лише про те, якою є внутрішня культура, але й про те, якою вона має бути згідно з баченням керівництва. У них простежується не тільки прагнення до ефективності, а й соціальна чутливість, яка формує публічний образ банку (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Ключові корпоративні цінності ПуАТ «КБ «Акордбанк»»

У ПуАТ «КБ «Акордбанк» система винагород побудована так, щоб заохочувати не лише досягнення фінансових результатів, а й якість роботи загалом. Тут важливими є командна співпраця, відповідальне ставлення до внутрішніх стандартів, активність у спільних ініціативах. У цьому простежується розуміння, що корпоративна культура створюється не звітами, а щоденною поведінкою людей і тим, як будуються стосунки всередині колективу. Чіткі й прозорі правила нарахування бонусів зменшують ризик внутрішньої напруги, допомагають зберегти довіру та сприяють згуртованості.

У цьому ж контексті слід відзначити і роботу Банку з формування кадрового резерву та внутрішнього просування персоналу. В ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» особливу увагу приділяють розвитку та внутрішньому

кар'єрному просуванню працівників, тим самим надаючи пріоритет внутрішнім переміщенням. З метою формування високопрофесійного кадрового резерву в Банку, розроблено та впроваджено в дію Положення «Про порядок просування по службі, формування кадрового резерву ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». У звітному періоді Банк активно використовував кадровий резерв на посади керівників підрозділів, який було створено раніше та постійно поповнюється новими амбітними та високопрофесійними працівниками [36]. Кар'єрне зростання ґрунтується виключно на професійних та ділових якостях працівників, а сам кадровий резерв регулярно оновлюється амбітними і висококваліфікованими співробітниками. Такий підхід не лише формує стабільне середовище, а й сприяє довготривалому залученню персоналу.

Система управління ризиками, що працює в банку за моделлю трьох ліній захисту, виконує не лише технічну функцію контролю. Вона одночасно створює умови, у яких співробітники звикають прораховувати наслідки своїх рішень, уважно оцінювати ризики та діяти в умовах нестабільності з більшою впевненістю. У процесі щоденної роботи поступово формується стиль мислення, орієнтований на обережність, обґрунтованість і розуміння наслідків. Така основа підсилює культуру відповідальності й зміцнює спільну впевненість у правильності обраних рішень.

У межах корпоративної структури банку функціонують спеціалізовані комітети при Наглядовій раді, які беруть активну участь у вирішенні ключових питань, що стосуються управління ризиками, кадрової політики, системи винагород та стратегічного планування. Такий формат роботи забезпечує більш зважений і виважений процес ухвалення рішень, заснований на колегіальності, фаховій аргументації та внутрішній прозорості. У контексті сучасних викликів, пов'язаних із невизначеністю та швидкими змінами, саме така управлінська архітектура дозволяє зберігати внутрішню рівновагу та зміцнювати довіру до організаційних рішень на всіх рівнях.

Внутрішній аудит у банку виконує значно ширшу функцію, ніж просто виявлення порушень чи формальне звітування. Його діяльність будується на

взаємодії з працівниками, що дозволяє не лише вчасно помічати ризики, а й спільно знаходити способи покращення внутрішніх процесів. Такий формат роботи допомагає сформувати здорову професійну атмосферу, в якій навіть помилки сприймаються як можливість для аналізу, перегляду підходів і підвищення якості. Аудит стає не засобом тиску, а частиною культури розвитку і відповідального ставлення до спільної справи.

Етичні принципи, відкритість у рішеннях, стратегічне бачення, надійна система контролю й мотивація формують не просто організаційні орієнтири, а природний ритм щоденної взаємодії. Коли цінності справді вплетені в управлінські практики, виникає середовище, у якому кожен працівник відчуває свою значущість і розуміє напрям руху. У таких умовах довіра не потребує додаткового підтвердження. Вона з'являється через послідовність дій, через стабільність у ставленні, через увагу до змісту, а не до форми.

Сформована система корпоративного управління не лише тримає в порядку управлінські процеси, а й живить саму організаційну культуру: через щоденні практики, через стиль взаємодії, через мову, якою говорять у колективі. І саме в цьому справжня сила ПуАТ «КБ «Акордбанк».

З метою глибшого розуміння ефективності системи корпоративного управління ПуАТ «КБ «Акордбанк» доцільно порівняти її з іншими банківськими установами України. На відміну від банків, де етичні норми зведено до формальностей, «Акордбанк» вбудовує етичні принципи у повсякденну управлінську практику.

Зокрема, в банку регулярно проводяться внутрішні навчання з етики, а також функціонує механізм захищеного інформування про можливі порушення. Показовим є кейс із регіонального підрозділу, де працівник відкрито повідомив про конфлікт інтересів, і завдяки прозорим процедурам це не призвело до жодних негативних наслідків, а навпаки, посилило довіру до внутрішньої системи.

Важливим інструментом підтримання етичної поведінки в «Акордбанку» є чітко визначений механізм своєчасного інформування про неприйнятну

поведінку. Банк очікує, що працівники Банку, які виявили неприйнятну поведінку або порушення в діяльності Банку будуть невідкладно та відверто інформувати про це профільні підрозділи, Департамент безпеки Банку або анонімно Управління контролю за дотриманням норм (комплаєнс), скориставшись формою «Комплаєнс-сервісу» на веб-сайті Банку. Банк гарантує кожному заявнику відсутність ризиків покарання, якщо повідомлення було надане з дотриманням вимог, визначених окремим внутрішньобанківським документом [37].

Крім того, у структурі «Акордбанку» помітно поєднання традиційної ієрархії з колегіальними механізмами прийняття рішень. Це виявляється у роботі спеціалізованих комітетів, де важливі питання розглядаються не одноосібно, а з урахуванням фахових думок і різних позицій. Участь працівників у процесах оцінювання та обговорення змін зміцнює горизонтальні зв'язки всередині команди, стимулює відкритий обмін думками й підсилює відчуття причетності. Така управлінська логіка сприяє формуванню культури довіри, взаємної відповідальності та гнучкості в щоденній роботі.

У підсумку, система корпоративного управління в ПуАТ «КБ «Акордбанк» не лише виконує функцію контролю, а й активно формує середовище, в якому цінності стають частиною щоденних рішень. Вона створює умови, за яких організаційна культура не потребує окремого впровадження, а просто діє. Саме така інтеграція управлінських підходів і культурних практик закладає основу для стійкого розвитку банку та забезпечує готовність колективу працювати в умовах змін.

Таким чином, корпоративне управління в ПуАТ «КБ «Акордбанк» виступає не лише як інструмент контролю, а як активна система формування культури. Прозорість, етика, колегіальність і стратегічна орієнтація управління безпосередньо впливають на внутрішню атмосферу організації та сприяють зміцненню її ідентичності.

2.3 Діагностика організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк»: виявлення проблемних аспектів та напрямів розвитку

З метою виявлення поточних особливостей організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк» було проведено емпіричне дослідження за допомогою адаптованої анкети на основі методики Cameron & Quinn — «Оцінка типу організаційної культури». Дана методика дозволяє визначити домінуючий тип культури на основі оцінки восьми ключових характеристик організації: характеру, стилю лідерства, управління персоналом, основних цінностей, критеріїв успіху, домінуючих норм, мотиваційного клімату та типу комунікації.

У таблиці 2.2 подано зведені результати дослідження з урахуванням класифікації типів організаційної культури, а також розподілу відповідей за віковими групами (до 30 років та старше 30 років) і посадовим складом (керівники та спеціалісти).

Таблиця 2.2

Розподіл респондентів за віком, посадою та домінуючим типом організаційної культури в ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Тип організаційної культури	Відсоток (%)	Кількість респондентів	Молодші працівники (до 30 р.)	Старші працівники (30+ р.)	Керівники	Спеціалісти
Кланова	22,5	7	4	3	2	5
Адхократична	20	6	4	2	1	5
Ієрархічна	26,7	9	2	7	5	4
Ринкова	38	10	2	8	6	4
Разом	100	32	12	20	14	18

Анкета містила вісім блоків, кожен з яких включав чотири альтернативні твердження, що відповідають чотирьом типам культури: клановій, адхократичній, ієрархічній та ринковій.

Респондентам пропонувалося розподілити 100 балів між варіантами відповідно до того, наскільки кожен з них, на їхню думку, відображає реалії роботи в банку (Додаток А). Щоб одержати повну картину рейтингової оцінки

наявної («поточний стан») і майбутньої («у перспективі») організаційної культури, необхідно: визначити суми балів всіх відповідей А, В, С і D по кожному з питань; обчислити середній бал по альтернативах А, В, С і D шляхом ділення отриманих сум на 8. У результаті цих розрахунків одержуємо рейтингові оцінки альтернатив А, В, С і D. Ці рейтинги дозволяють ідентифікувати тип культури за допомогою теоретичної моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», на якій і базується інструмент ОСАІ [19].

Опитування проводилось серед працівників як центрального офісу, так і регіональних підрозділів банку. Участь взяли 32 особи. Не надто велика кількість, але достатня для того, щоб побачити основні тенденції. У вибірку увійшли не лише керівники, а й фахівці різних рівнів, що дозволило врахувати погляди людей із різним досвідом і функціями в структурі банку.

Така вибірка відповідає принципам пілотного та якісно-орієнтованого дослідження, коли дослідницька увага зосереджена на глибокому розумінні процесів, а не на точних кількісних припущеннях. Для майбутніх досліджень доцільно розглянути можливість розширення вибірки із застосуванням ймовірнісних методів відбору.

Результати опитування засвідчили певну передбачуваність у сприйнятті чинної культури банку. Найвищі показники отримали ринковий (приблизно 29 %) та ієрархічний (понад 28 %) типи культури. Можна зробити висновки, що більшість респондентів асоціюють внутрішнє середовище банку з орієнтацією на досягнення цілей, дотримання строків, регламентованість процесів і наявність чіткої управлінської вертикалі. У подібній культурі пріоритетними цінностями залишаються ефективність, передбачуваність і контроль. Творчість, ініціатива чи персональний внесок є менш виражені, а іноді й маргіналізовані. Загальна логіка організаційного устрою базується на стабільності, проте розвиток м'яких управлінських підходів залишається актуальним викликом. Менш помітна присутність кланових і адхократичних елементів у структурі організаційної культури банку близько 23 % і 20 % відповідно, що вказує на обмежений простір для неформальної взаємодії, гнучких ініціатив і підтримки нестандартних ідей.

Така картина формує враження, що працівники сприймають корпоративне середовище як орієнтоване на регламент, чітку підзвітність і структуровані канали взаємодії. У подібних умовах неформальні лідери, командна підтримка чи інноваційні пропозиції мають менше шансів бути інтегрованими в щоденну роботу.

У цілому діяльність банку розгортається в межах раціональної моделі управління, де пріоритет мають чітко сформульовані цілі, структурованість ролей, система контролю та персональна відповідальність. Така організація процесів сприяє порядку й керованості, однак може знижувати простір для прояву ініціативи, творчого мислення та неформальної взаємодії. У нинішніх умовах цінним вектором розвитку виглядає посилення тих характеристик, які наразі менш помітні. Йдеться про формування атмосфери довіри, відкритого обміну думками, готовності дослухатися до ідей, що формуються на рівні команди. Коли така внутрішня динаміка розвивається паралельно з управлінською чіткістю, організація набуває більшої життєстійкості й здатності залучати людей не лише до процесу, а й до сенсу спільної справи.



Рис. 2.5. Розподіл типів організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк» за результатами опитування

Аналіз відповідей за віковими та професійними групами виявив помітні відмінності у сприйнятті організаційної культури банку. Молодші працівники (до 30 років) частіше звертали увагу на потребу у відкритості до ідей, гнучкості та підтримці ініціатив. Один із респондентів сформулював це так: «Хотілося б більше довіри до молодих - ідей багато, але не завжди є де їх озвучити». Натомість працівники з більшим досвідом (понад 10 років) схильні позитивно оцінювати ієрархічну структуру, чіткість ролей і процедур, наголошуючи на важливості стабільності у фінансовій сфері: «У нас усе зрозуміло: є порядок, правила, відповідальні».

Такі відповіді вказують не лише на поколінні відмінності, а й на різне розуміння пріоритетів організаційного середовища. Водночас обидві групи визнають сильні сторони наявної системи й бачать напрями, які варто посилювати. Це створює потенціал для більш цільових змін, заснованих на усвідомленні різних потреб і очікувань у мжах колективу.

Такий підхід дозволяє говорити не лише про вдосконалення культури, а й про її більшу інклюзивність у розрізі вікової та професійної різноманітності (Рис 2.6, 2.7).

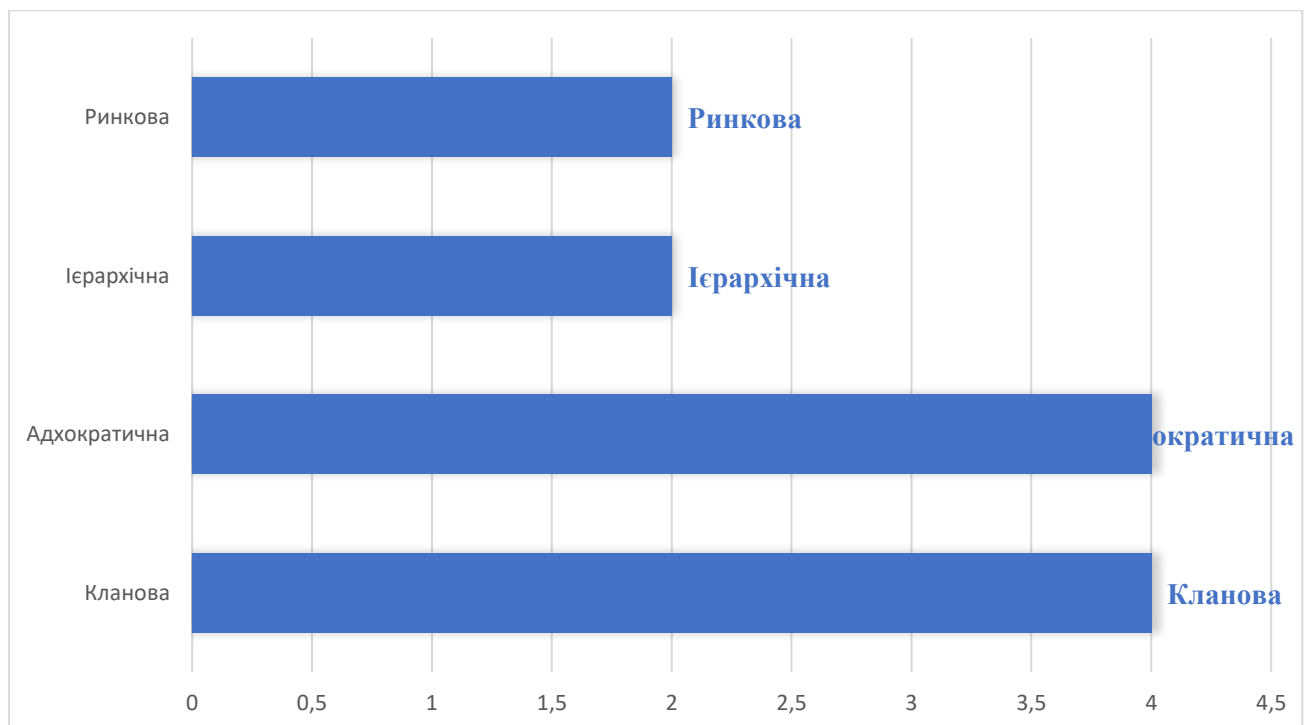


Рис. 2.6. Розподіл типів організаційної культури серед молодших працівників (до 30 років)

Як бачимо, молодші працівники, віком до 30 років, частіше надають перевагу клановій та адхократичній моделі організаційної культури. У їхніх очікуваннях виразно помітне прагнення до підтримки, командної роботи, атмосфери довіри, відкритості до нових ідей і можливості проявляти ініціативу.

Такий набір цінностей може формуватися як під впливом особливостей покоління, так і через потребу в особистому зростанні та професійному визнанні на початку кар'єрного шляху. Молодь шукає не лише ефективність у роботі, а й відчуття залученості, взаємоповагу, розвиток через взаємодію. Це створює новий контекст для формування культури, в якій більше простору для діалогу, спільних рішень і довіри.

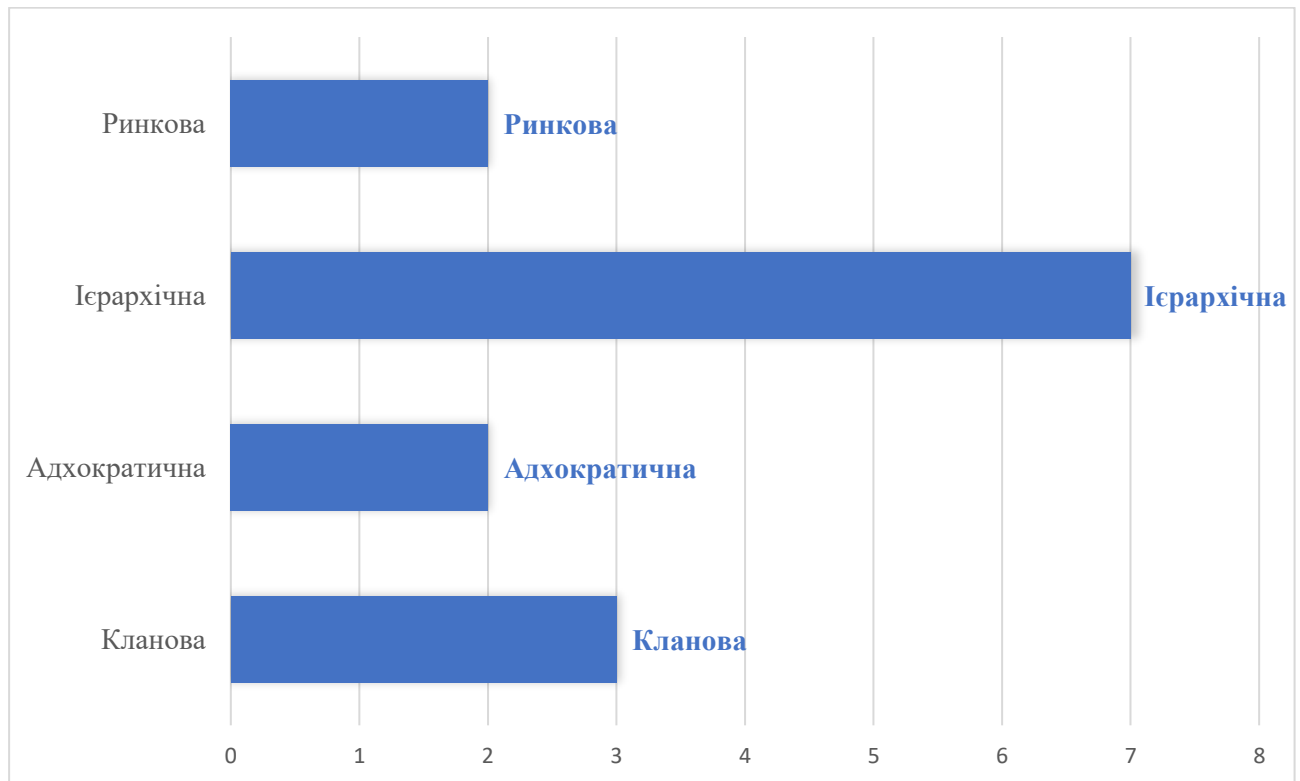


Рис. 2.7. Розподіл типів організаційної культури серед старших працівників (30+ років)

На відміну від молодших колег, старші працівники частіше схилилися до ієрархічної та ринкової моделей культури, тобто, на їхню орієнтацію на стабільність, чітке управління, прогнозованість процесів та відповідальність. Такий підхід досить логічний, адже зазвичай базується на практичному досвіді,

накопиченому протягом багатьох років роботи в банківській сфері, де структура та контроль традиційно відіграють визначальну роль.

Варто також зазначити, що у дослідженні брали участь як керівники, так і спеціалісти різних рівнів, що дозволило побачити ширшу картину та врахувати різні позиції в організаційній ієрархії (Рис. 2.8, 2.9).

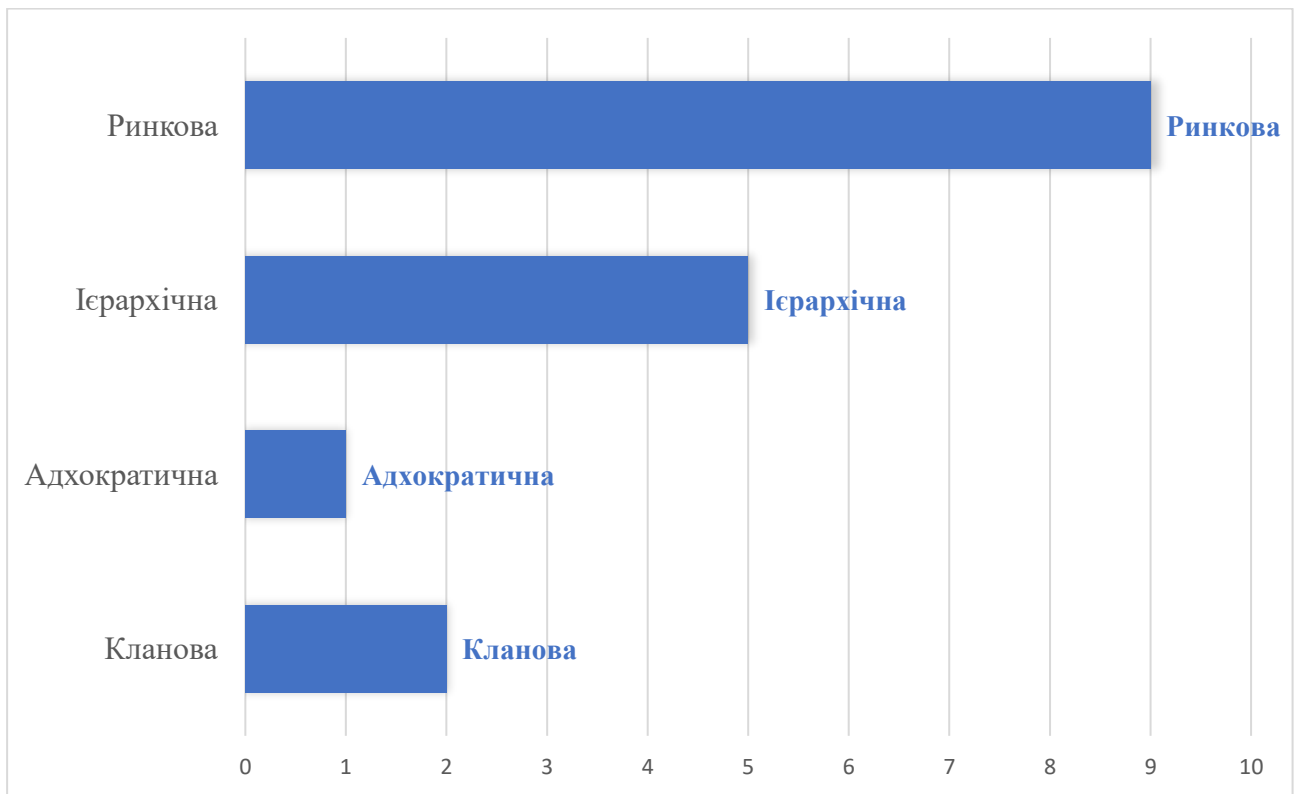


Рис. 2.8. Розподіл типів організаційної культури серед керівників

Аналіз відповідей керівного складу показує превалювання орієнтації на ринкову (9 осіб) та ієрархічну (5 осіб) культури. Такий результат вказує на орієнтацію управлінців на досягненні результатів, контролі, чітких процедурах та виконанні стратегічних завдань.

Зрозумілий і логічний у банківському середовищі підхід, де стабільність і відповідальність мають велике значення. Водночас кланова (2 особи) та адхократична (1 особа) культури отримали значно менше підтримки. Тобто менш виражений інтерес до таких аспектів, як підтримка колег, неформальні зв'язки чи відкритість до змін.

Хоч це й типовий результат для структурованих організацій, він водночас вказує на потребу переглянути баланс між «твердими» управлінськими підходами та «м'якими» людськими практиками. Врахування цього балансу може допомогти керівникам краще реагувати на потреби працівників і підтримувати середовище, де є місце як для результативності, так і для довіри, командної взаємодії та ініціативи.

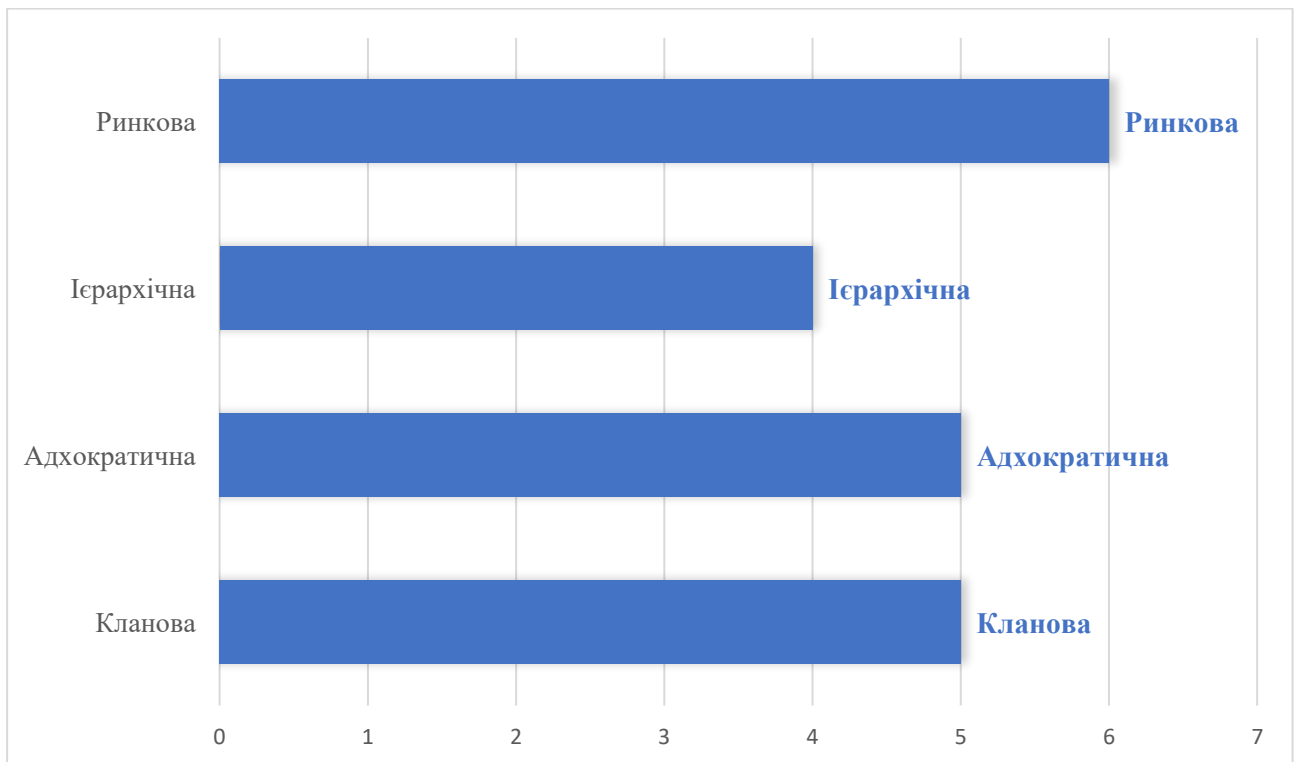


Рис. 2.9. Розподіл типів організаційної культури серед спеціалістів

Дані щодо спеціалістів характеризуються більш збалансованим розподілом між типами організаційної культури. Ринкова культура отримала 6 голосів, але зовсім незначно поступаються їй кланова, адхократична та ієрархічна культури (по 4–5 голосів кожна). З цього випливає різноманітність очікувань і підходів у середовищі фахівців. У цій групі немає чітко вираженої переваги одного стилю, що може свідчити про відкритість до змін, гнучкість мислення й бажання поєднувати ефективність із комфортом роботи.

На відміну від керівного складу, фахівці виявляють більшу чутливість до командної взаємодії, підтримки, ініціативи. Вони частіше прагнуть до середовища, в якому можна ділитися ідеями, отримувати зворотний зв'язок і

мати можливість впливати на процеси. Це означає, що саме ця група має потенціал бути рушієм поступових змін, особливо якщо ці зміни стосуються атмосфери, комунікації та залученості.

Водночас загальна картина відповідей демонструє стабільний нахил до раціонального стилю управління, орієнтованого на контроль, відповідність стандартам та звітність. Подібна організація характерна для банківського сектору, де головними орієнтирами залишаються чіткість і довіра. Але такі риси можуть обмежувати простір для креативності й новаторських підходів, особливо в умовах цифрових змін і зростаючої конкуренції на ринку.

Молодші працівники частіше звертають увагу на потребу у відкритості, підтримці ініціатив і гнучкості, тоді як старші, відповідно, на стабільність, чіткі ролі та передбачуваність. У цьому немає суперечності, радше це природний прояв різниці у віці та професійному досвіді. Такі різні акценти створюють динамічну напругу між потребою зберігати структурованість і водночас відкривати простір для змін. І саме в цьому полягає потенціал для зважених рішень з боку керівництва.

Цікаво, що деякі респонденти прямо зазначали: «Робота структурована, але хочеться більше живого спілкування - не лише в рамках задач». Тут варто розуміти, що працівники не заперечують наявну систему, а радше хочуть доповнити її. Зробити роботу не тільки ефективною, а й емоційно комфортною. Такі коментарі, насправді, важливий натяк для управлінців, адже рефлексія на рівні працівників створює підґрунтя для виважених, реалістичних змін.

Опитування стало не просто формальністю, а інструментом глибшого розуміння внутрішньої динаміки. Стало видно, що хоча в культурі банку домінують риси чіткості та орієнтації на результат, усе ж є потреба в атмосфері довіри, підтримки та ініціативи. Отож можемо зробити висновки, що банк працює стабільно, але потенціал для розвитку полягає у гнучкості та людяності.

Серед сильних сторін нинішньої культури сьогодні яскраво вибудовані процедури, відповідальність, структурований підхід до оцінки результатів.

Проте одночасно бракує тих елементів, що створюють відчуття емоційної залученості, простору для ідей і внутрішньої підтримки.

Зрештою, нинішня система добре працює як міцна основа із правилами, процесами, контрольними механізмами. Але для того, щоб вона стала справжньою опорою в часи змін, їй потрібне «внутрішнє наповнення»: взаємна повага, довіра, живе спілкування, підтримка ініціатив і неформальні лідери, що мають авторитет не лише за посадою, а й за стилем взаємодії. Тоді культура буде не лише функціональною, а й живою, гнучкою і, що найголовніше, людяною.

Таким чином, на основі результатів емпіричного дослідження можемо стверджувати про наявність у ПуАТ «КБ «Акордбанк» сформованої, структурованої організаційної культури з чіткою орієнтацією на результативність, відповідальність та дотримання процедур. Перевага такого підходу особливо помітна в умовах швидких змін і суворих вимог, оскільки він підтримує порядок і знижує ризики.

Разом із тим, діагностика виявила потребу у посиленні гуманітарного виміру культури: атмосфери довіри, відкритого обміну думками, підтримки новаторських ідей. Баланс між «жорсткою» та «м'якою» складовими корпоративної культури здатен стати потужним ресурсом для зростання залученості персоналу, покращення психологічного клімату і, зрештою, довгострокової ефективності.

Для глибшого узагальнення результатів дослідження виконано SWOT-аналіз організаційної культури банку. Цей аналітичний інструмент дав змогу впорядкувати сильні та слабкі сторони внутрішнього корпоративного середовища, а також визначити зовнішні обставини, що відкривають нові можливості або висувують нові виклики. У результаті з'являється ширша картина, яка не лише показує поточний стан культури, а й підкреслює ті напрями, де можуть і повинні відбуватися зміни. Така структурована оцінка створює основу для обдуманих управлінських рішень і допомагає пристосовувати практики банку до реальних умов його функціонування (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
✓ висока орієнтація на результативність і виконання цілей; ✓ стабільна система контролю, чітко прописані процедури; ✓ прозора система мотивації та винагород; ✓ наявність внутрішнього моніторингу та звітності.	✓ обмежений розвиток неформальної комунікації та довіри; ✓ низька підтримка інновацій та креативності; ✓ високий рівень формалізованості, що може гальмувати адаптивність; ✓ домінування адміністративного стилю управління.
Можливості	Загрози
✓ розвиток лідерських і креативних компетентностей через навчання. ✓ посилення командної взаємодії через внутрішні ініціативи; ✓ залучення молодих фахівців з відкритішим стилем мислення; ✓ впровадження інструментів зворотного зв'язку та підтримки інновацій.	✓ опір змінам у частини персоналу, зокрема з боку середньої ланки; ✓ зниження гнучкості в умовах технологічних змін і цифрової трансформації; ✓ надмірне ускладнення процесів через збереження «жорсткої» структури; ✓ формалізація навіть гнучких процесів через контрольну орієнтацію.

Проведений SWOT-аналіз організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк» показує, що банк має міцне управлінське підґрунтя, засноване на чітких правилах, відповідальності та орієнтації на досягнення результатів. Такий фундамент забезпечує стабільність у роботі й передбачуваність у прийнятті рішень. Водночас окремі вразливі моменти, зокрема обмежена гнучкість, слабко виражені неформальні зв'язки та невелика присутність ініціативності, вказують на потребу зосередити увагу на більш «людських» складових культури. Переосмислення ролі взаємної підтримки, творчості й діалогу всередині колективу може стати новим етапом у розвитку організації. Це відкриває

можливість для зростання внутрішньої згуртованості, підвищення мотивації персоналу та зміцнення довіри в колективі, усіх тих чинників, які формують не лише комфортне середовище, а й довготривалу ефективність у мінливих умовах.

Отже, проведені дослідження дали змогу не лише зрозуміти, якою є організаційна культура банку сьогодні. Зараз ця культура добре тримається на дисципліні, структурі та результативності. Але водночас видно, що працівникам бракує простору для прояву ініціативи, взаємної підтримки та неформального спілкування. І саме ці речі можуть стати новою точкою зростання.

У підсумку, діагностика організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк» засвідчила її раціональний, результативний характер із перевагою ієрархічних і ринкових рис. Водночас виявлено потенціал для посилення міжособистісної довіри, командної взаємодії та розвитку креативності. Збалансування формалізованих і гнучких елементів може стати точкою зростання для подальшого удосконалення культури банку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК В УКРАЇНІ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Організаційна культура виступає не лише фоновим явищем у функціонуванні будь-якої установи, але й реальним важелем впливу на її результативність, адаптивність та конкурентоспроможність. В умовах постійної трансформації банківського ринку України, зумовленої зокрема війною, цифровізацією, зміною моделей поведінки клієнтів та ринкових очікувань, організаційна культура не може залишатися сталою. Її вдосконалення ніякою мірою не разова управлінська ініціатива, а постійний стратегічний процес.

Проведена діагностика організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк» дала можливість визначити її більшою мірою раціональний профіль з елементами ієрархічного та ринкового типу. Така структура забезпечує дисципліну, чіткість процесів та орієнтацію на результат. Водночас, результати опитування та подальший SWOT-аналіз виявили прогалини у вимірах креативності, відкритості до нових ідей, неформального згуртування персоналу та підтримки горизонтальних комунікацій. Саме ці характеристики є критично важливими для банку, що прагне не лише виживати, але й зростати в умовах невизначеності.

Першим кроком у вдосконаленні організаційної культури має стати системна робота над посиленням кланового компонента, тобто підвищенням рівня довіри, згуртованості, участі працівників у прийнятті рішень. В основі такої трансформації повинна лежати реальна управлінська воля до діалогу, до створення простору для ініціатив та зворотного зв'язку. Рекомендується запровадити внутрішні комунікаційні платформи (наприклад, корпоративні чати, тематичні форуми), на яких працівники зможуть вільно висловлювати думки, ділитися пропозиціями та отримувати зворотний зв'язок не лише від колег, але й від топ менеджменту.

Показовим прикладом ефективної реалізації таких підходів в українській банківській практиці є Monobank, де з моменту заснування активно впроваджено Slack-платформи для щоденної комунікації між співробітниками, включно з керівниками.

За словами співзасновника банку Олега Гороховського, така відкритість дозволяє не лише оперативно вирішувати робочі питання, а й стимулює ініціативність і згуртованість персоналу. Завдяки цьому Monobank підтримує високий рівень залученості працівників, що підтверджується регулярними результатами внутрішніх опитувань. Такий досвід доводить, що правильно організована система комунікації може не лише покращити мікроклімат, а й стати важливим інструментом стратегічного управління [7].

Другим вектором розвитку має стати культивування інноваційності як внутрішньо прийнятого стандарту поведінки. Це не обов'язково означає технічні винаходи, а радше впровадження культури постійного вдосконалення та адаптивності до змін. Для цього доцільно організувати внутрішні «банківські лабораторії», короткострокові міжфункціональні проекти з розв'язання конкретних проблем, де співробітники з різних підрозділів генеруватимуть нові ідеї.

Подібні підходи до стимулювання інноваційності та розвитку персоналу спостерігаються і в діяльності ПриватБанку. У банку існують комплексні програми професійного розвитку, що включають внутрішні курси, тренінги та вебінари з експертами ринку, доступні всім співробітникам незалежно від посадового рівня, а також серія освітніх ініціатив, створених для підтримки середовища постійного навчання та обміну знаннями.

За даними відкритих джерел, ПриватБанк інвестує в підвищення кваліфікації персоналу. У 2024 році понад 11 800 співробітників пройшли зовнішнє навчання. Також, всі працівники банку мають доступ до корпоративної бібліотеки, яка постійно оновлюється та містить широкий вибір бізнес-літератури. Діє Програма визнання та заохочення, де щомісяця відзначаються найкращі проекти кросфункціональною комісією. Наприкінці 2024 року в межах

цієї програми було нагороджено понад 2000 працівників за внесок у розвиток банку, покращення клієнтського досвіду та впровадження інновацій [33]. Інноваційність здатна розвиватися не лише в межах спеціалізованих підрозділів, а й завдяки системній підтримці навчання, обміну досвідом і розвитку компетенцій серед усіх працівників банку.

Значну увагу варто приділити розвитку лідерських якостей на всіх рівнях управління. Згідно з сучасними підходами до HR-менеджменту, лідер — це не лише керівник, а й ініціативний співробітник, який здатен впливати на мікроклімат у колективі. Банку доцільно переглянути програми наставництва, створити «школи молодого лідера», які б формували внутрішній кадровий резерв не лише за професійними, але й за культурними критеріями. Лідери мають стати носіями нової культури. Такої, що поєднує дисципліну з натхненням, ефективність із людяністю.

Успішним прикладом є АТ «ОТП БАНК», де корпоративна культура включає цінність «постійного розвитку», спрямовану на формування навичок і компетенцій працівників, зокрема комунікаційних та лідерських. У межах цього банку запроваджуються регулярні внутрішні вебінари, курси та інші освітні заходи, які сприяють розвитку професійних і поведінкових компетенцій, що є ключовими для майбутніх лідерів.

Компанія також практикує програмні ініціативи для підтримки командної співпраці та розвитку талантів, стимулюючи відкритий обмін ідеями та обговорення пропозицій у внутрішньому середовищі. Такий досвід підкреслює, що цілеспрямовані програми розвитку поведінкових та управлінських навичок сприяють формуванню лідерського потенціалу на різних рівнях. Від молодших спеціалістів до менеджерів середньої ланки, що зміцнює загальну організаційну культуру банку. OTP Bank – один з найбільших українських банків зі 100%-им іноземним капіталом, визнаний лідер фінансового сектору країни, член європейської фінансової групи, що працює в 12 країнах.

На вітчизняному ринку успішно працює понад 25 років, має стійку репутацію соціально відповідальної, надійної та стабільної фінансової установи, що

пропонує корпоративним і приватним клієнтам фінансові послуги європейської якості. За визнанням низки провідних видань, регулярно входить до трійки найстійкіших банківських установ України, має найвищий довгостроковий кредитний рейтинг за Національною рейтинговою шкалою від агентства Кредит-рейтинг навіть у період воєнного стану [29].

Наступним кроком має стати зміна системи мотивації. Не шляхом кардинального реформування, а через додавання нематеріальних стимулів, пов'язаних із визнанням, зворотним зв'язком, можливістю самореалізації. Особливо важливо адаптувати мотиваційні підходи до потреб різних поколінь — наприклад, для молодших працівників більш дієвими можуть виявитися не премії, а участь у проєктах, гнучкий графік чи перспектива швидшого професійного зростання. Як наслідок, дозволить змістити акцент культури з контролю на залучення.

Підтвердженням ефективності диференційованих підходів до мотивації персоналу в умовах українських реалій може слугувати кейс Райффайзен Банку, який у 2023 році запровадив індивідуалізовані плани розвитку та програми «внутрішнього кар'єрного наставництва» для молодих працівників. Згідно зі Звітом про сталий розвиток банку, особливу увагу було приділено гнучким форматам зайнятості, залученню до міжпроєктної роботи та цифровим платформам зворотного зв'язку, що дозволили покращити рівень залученості молоді та знизити плинність кадрів серед представників покоління Z.

Особливої актуальності набуває індивідуалізація підходів до розвитку персоналу, коли працівники отримують чітко окреслені можливості професійного зростання та підтримку з боку HR-функцій.

Такі інструменти, як індивідуальні плани розвитку, менторство та супровід кар'єрної динаміки, поступово стають нормою для відповідальних роботодавців.

Додатковий напрям соціально орієнтованої організаційної культури — це підтримка вразливих категорій населення, зокрема ветеранів. У цьому аспекті позитивним прикладом є ініціатива АТ «Райффайзен Банк». АТ «Райффайзен Банк» став одним із перших в Україні, хто у 2023 році почав залучати ветеранів

до роботи. Ветерани отримують преміальний пакет медичного страхування, їхні родини мають доступ до консультацій із питань емоційного здоров'я, здорового способу життя та юридичних питань. Для ветеранів організовуються регулярні офлайн зустрічі з менеджментом, а за кожним закріплений HR Business Partner (Veterans Officer), який надає індивідуальну підтримку та допомагає з перенавчанням чи пошуком нових професійних можливостей [16]. Таке спрямування не лише розширює спектр нематеріальної підтримки персоналу, а й дозволяє сформувати культуру залученості, турботи та взаємної відповідальності між організацією та працівниками.

Окремий інтерес викликає етична складова організаційної культури, яка формалізована через Кодекс етики. Присутність цього документа лише перший крок на шляху до формування зрілого морального середовища. Щоб цінності, зафіксовані на папері, справді впливали на щоденну поведінку працівників, доцільно зміцнювати практичну складову етичного розвитку. Живе обговорення реальних ситуацій, тематичні тренінги, аналіз складних моральних виборів допомагають перетворити етику з абстрактного поняття на щось особисто значуще, що проживається й підтримується колективом.

Важливо, щоб етика не зводилася лише до «запобігання порушенням», а стала платформою для формування довіри, визнання цінностей, спільного бачення «правильного» в роботі банку.

Важливо враховувати, що етика в сучасному банківському середовищі дедалі частіше інтегрується у ширший контекст комплаєнс-культури, як системи цінностей, норм і процедур, що забезпечують дотримання як внутрішніх стандартів, так і зовнішніх регуляторних вимог. Поєднання дотримання формальних правил із формуванням атмосфери відповідальності та доброчесності на всіх рівнях організації є не просто потенційним напрямом розвитку, а необхідною умовою для побудови сталого, етичного й довірливого середовища, у якому регуляторні вимоги інтегруються в щоденну практику, а не сприймаються як зовнішній тиск.

Водночас, у контексті формування культури відповідальності та дотримання норм особливу роль відіграє культура комплаєнс, що все частіше розглядається як складова сучасної організаційної культури в банківських установах. В основі культури комплаєнс в банку закладено такі елементи, як:

- ✓ лідерство, що означає здатність досягати комплаєнс-цілей;
- ✓ стратегія, що означає чіткий план дій щодо ефективної системи комплаєнс-менеджменту;
- ✓ прийняття рішень, що лежить в основі практичної реалізації комплаєнс-цілей;
- ✓ контроль, що означає перевірку програм та політик комплаєнс як інструментів комплаєнс-менеджменту, а також перевірку співробітників щодо реалізації комплаєнс-цілей;
- ✓ навчання, що означає постійне зростання рівня компетентності кожного співробітника щодо реалізації комплаєнс-цілей; нагорода, що означає заохочення співробітників за успішну реалізацію комплаєнс-цілей [30].

Водночас, в умовах трансформаційного тиску на банківську сферу в Україні, саме комплаєнс-культура стає тією внутрішньою опорою, що гарантує не лише дотримання вимог, але й формує ціннісну сталість у поведінці персоналу. Зрештою, йдеться не лише про виконання правил, а про прийняття відповідальності на рівні організаційної етики, що дозволяє знижувати репутаційні ризики та підвищувати довіру клієнтів.

Дотримання нормативних вимог є запорукою просування суспільних цінностей на засадах регулювання. Системи комплаєнс-менеджменту можуть сприяти мінімізації невідповідностей за рахунок збільшення інформації, доступної для співробітників та менеджерів, та сприяння внутрішнім стимулам для виправлення випадків невідповідності після виявлення та розвитку культури дотримання [30]. У цьому контексті слід зазначити, що в ПуАТ «КБ «Акордбанк» уже функціонує система комплаєнс-менеджменту, яка охоплює основні регуляторні та етичні вимоги, однак з огляду на сучасні виклики її подальший розвиток є надзвичайно актуальним.

Зокрема, це стосується посилення компонентів внутрішнього навчання, проактивного інформування персоналу та формування лідерства у сфері доброчесності на всіх рівнях. Усвідомлюючи потенційні переваги ефективної системи комплаєнс-менеджменту, регуляторні органи як у світі, так і в Україні, вимагають від банків запровадження у практику корпоративного управління систем комплаєнс менеджменту. Основою ефективної системи комплаєнс-менеджменту є комплаєнс-культура, які здатна стати дієвим інструментом реалізації місії, цілей та цінностей діяльності банку в частині відповідності [30]. Фактично ці складові формують ідеальну модель поведінки персоналу, коли дотримання правил є не зовнішнім зобов'язанням, а внутрішнім переконанням.

Міжнародній практиці також вагомою є цінність комплаєнс-культури як стратегічного активу. Яскравим прикладом ефективності впровадження комплаєнс-культури є кейс провідного європейського банку ING Group, який після серії гучних розслідувань та фінансових штрафів у 2018 році (на понад 775 млн євро за порушення правил щодо відмивання коштів) здійснив повномасштабне реформування внутрішньої етики та системи дотримання. Банк не лише оновив процедури перевірки клієнтів, але й зробив ставку на формування внутрішньої культури відповідальності, при якій кожен працівник, незалежно від посади, отримав не тільки технічні знання, а й ціннісну орієнтацію.

Внутрішні тренінги стали обов'язковими, впроваджено інструменти анонімного зворотного зв'язку, створено «лінії етичної підтримки», а комплаєнс став однією з ключових метрик ефективності управлінців. Згідно з річним звітом ING Group (2020), саме ці заходи дозволили банку не лише відновити репутацію, а й підвищити рівень довіри з боку клієнтів і регуляторів [44]. Цей приклад ще раз наголошує: культура дотримання — не формальний обов'язок, а стратегічний актив, який може як зберегти, так і відновити репутацію навіть у критичних обставинах. Для українських банків, зокрема ПуАТ «КБ «Акордбанк», важливо не чекати на зовнішній тиск, а вдосконалювати внутрішню культуру на засадах прозорості, навчання та персональної відповідальності.

Упровадження таких підходів дає змогу ПуАТ «КБ «Акордбанк» не лише мінімізувати ризики регуляторних порушень, а й побудувати культуру довіри, відкритості й відповідальності.

Також варто інституалізувати практики внутрішньої діагностики організаційної культури, зокрема через систематичне проведення щорічних досліджень зворотного зв'язку. Доцільно включати опитування щодо психологічного клімату, рівня організаційного залучення, лояльності персоналу та довіри до керівництва. Важливим є не лише факт збору даних, а й їхня динаміка, тобто порівняння показників упродовж кількох років дозволить виявити стабільні зрушення, точки ризику або, навпаки, зони сталого розвитку.

Такі діагностичні підходи можуть стати основою для формування адаптивної HR-стратегії, яка буде базуватися не на гіпотезах, а на реальних потребах працівників. Додатково, інтеграція цифрових інструментів аналітики дозволить не лише фіксувати настрої, а й моделювати сценарії їхнього впливу на ключові бізнес-показники.

Таким чином, вдосконалення організаційної культури ПуАТ «КБ «Акордбанк» не є питанням формальним або другорядним. Йдеться про створення культури нового покоління, культури відкритості, довіри, розвитку, де люди не просто ресурс, а актив. Культура такого типу буде не лише індикатором соціальної зрілості банку, але й конкурентною перевагою на ринку, де технічні продукти все частіше стають уніфікованими, а саме цінності та середовище визначають вибір клієнтів, партнерів і працівників.

Збалансоване поєднання раціональної основи (що вже існує в банку) з елементами гуманітарної гнучкості та емпатійного управління - це шлях, який дозволить Акордбанку не лише реагувати на зміни, але й формувати їх. У підсумку, культура перестане бути фоновим фактором і стає драйвером стратегічного зростання.

3.2 Адаптація елементів зарубіжного досвіду до українських реалій

У процесі формування ефективної організаційної культури банківських установ важливим ресурсом виступає зарубіжний досвід. Міжнародна практика доводить, що чітко сформована організаційна культура відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, високої репутації, внутрішньої згуртованості персоналу та стратегічної гнучкості організацій. Проте запозичення готових моделей без врахування національного контексту часто призводить до поверхневої імітації або до конфлікту між формальними принципами й неформальними практиками, що склалися в установі. Відтак, мова повинна йти не про механічне перенесення досвіду, а про його адаптацію з урахуванням українських соціально-культурних, економічних та інституційних реалій.

Однак беззастережне копіювання зарубіжних моделей організаційної культури є методологічно хибним підходом.

По-перше, кожна країна має унікальний історичний, соціальний і ментальний контекст, який формує специфіку трудової етики, ставлення до влади, очікування щодо взаємодії в колективі тощо.

По-друге, самі організаційні культури у фінансових установах тісно переплетені з національними традиціями ведення бізнесу, нормативно-правовими особливостями, домінантами ринку праці та рівнем економічного розвитку. Відтак, мова має йти не про запозичення у буквальному сенсі, а про адаптацію найкращих практик із урахуванням українських реалій.

Провідним країнам світу (США, Велика Британія, Німеччина, Японія, Скандинавські держави) характерні різні моделі організаційної культури у фінансовому секторі, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Наприклад, американські банки вибудовують культуру, засновану на низькій дистанції влади, відкритості, прозорості, чіткому фокусі на результат та розвитку персоналу. У центрах на кшталт Goldman Sachs або Citibank активно впроваджуються елементи інклюзивності, інноваційного мислення, політики зворотного зв'язку. У Великій Британії спостерігається зрушення у бік етичного комплаєнсу та культури відповідальності, що посилюється після фінансової кризи

2008 року. Британські банки розвивають програми етичної поведінки, внутрішнього аудиту, механізмів внутрішнього контролю.

Німецька модель організаційної культури має риси чіткої ієрархічності, системності, формалізованості й орієнтації на довгострокову якість. Вона акцентує важливість стабільності, процедурності, високих стандартів відповідальності та планування. Японська культура у банківській справі, своєю чергою, базується на колективізмі, довірі, збереженні гармонії у колективі, глибокій відданості компанії. Управління тут здійснюється не стільки через директиви, скільки через внутрішні соціальні механізми впливу та підтримки єдності.

Для українських реалій, особливо в умовах війни, економічного тиску та нестабільності, доцільним видається впровадження гібридної моделі адаптації. Це означає не синтез усіх можливих підходів, а виважене об'єднання тих елементів, які відповідають національним цінностям, викликам та ресурсам. Такий підхід передбачає глибоке осмислення культурного коду українських працівників: історичну вагу солідарності, високий рівень адаптивності, водночас низьку довіру до інституцій, що вимагає особливої уваги до відкритості, прозорості управлінських рішень та зворотного зв'язку.

На практиці це може реалізовуватись через впровадження програм внутрішнього наставництва, регулярного навчання, корпоративних платформ для комунікації, збору ідей, обговорення змін. Важливим є розвиток компетенцій емоційного інтелекту у керівників середньої та вищої ланки, аби формувати довірливе середовище, де працівники відчують підтримку, повагу до своєї праці й можливість впливати на прийняття рішень.

Крім того, великого значення набуває формування чітких етичних норм, що регламентують поведінку у складних ситуаціях, зокрема, в контексті взаємодії з клієнтами, дарування подарунків, ухвалення ризикованих фінансових рішень тощо.

Адаптація також повинна включати перегляд стилю лідерства: від командно-адміністративної моделі до партнерської, діалогічної та

підтримувальної. Це відповідає сучасним уявленням про лідерство як служіння, як стимулювання командного потенціалу, а не лише як контроль чи нагляд.

Ще одним ключовим моментом ефективної адаптації є проведення діагностики наявної організаційної культури. Перед тим як інтегрувати зарубіжні підходи, банку варто оцінити поточний стан культури, її сильні та слабкі сторони, наявні цінності, домінантні форми поведінки, ступінь залученості персоналу. Лише на підставі такої діагностики можна обґрунтовано визначити напрями змін і підібрати відповідні інструменти.

Підсумовуючи, зауважимо, що адаптація зарубіжного досвіду в організаційній культурі банків не акт імпортування, а тривалий процес внутрішньої трансформації, що має бути чутливим до контексту, цінностей і специфіки кожної конкретної установи. Особливо актуально це стає в умовах, коли українські фінансові інституції повинні працювати не лише ефективно, а й стійко, довіру та соціальну відповідальність. Формування культури нового типу, відкритої, відповідальної, гнучкої є, безперечно, запорукою стратегічного розвитку банківського сектору України у післявоєнний період.

3.3 Оцінка можливостей та очікуваних результатів впровадження запропонованих змін

Організаційна культура ПуАТ «КБ «Акордбанк» вже сьогодні демонструє наявність міцного фундаменту, що формувався впродовж багатьох років через впровадження принципів професіоналізму, структурованості, відповідальності й орієнтації на результат. Водночас виклики сьогодення, війна, трансформація трудових відносин, загальноекономічна нестабільність та швидка цифровізація банківських послуг вимагають нового підходу до внутрішнього життя організації. Запропоновані зміни в організаційній культурі спрямовані на поєднання вже наявних сильних сторін із новими ціннісними орієнтирами, відкритістю, гнучкістю, внутрішньою взаємоповагою та лідерством, що базується на довірі.

На першому етапі варто підкреслити, що впровадження змін можливе без різких зрушень чи структурних перебудов. ПуАТ «КБ «Акордбанк» вже має ключові інституційні механізми, які можна використати як платформу для реалізації запропонованих ініціатив. Зокрема, йдеться про наявність формалізованої корпоративної етики, системи аудиту, комітетів при Наглядовій раді, практики внутрішніх комунікацій, кадрового резерву та регулярної оцінки персоналу. Це дозволяє уникнути додаткових витрат на створення нових інституцій, а зосередити увагу на змісті, оновленні вже існуючих практик, розширенні внутрішнього діалогу та формуванні довготривалого бачення розвитку організаційної культури.

Ключовим фактором успіху є не лише наявність адміністративного ресурсу, а й готовність колективу до внутрішніх змін. Організаційна культура не стільки набір документів, скільки жвава система переконань, цінностей та взаємодії. Саме тому перехід до нової якості корпоративної культури має відбуватись поступово, але цілеспрямовано, з урахуванням особливостей кожного структурного підрозділу. Для цього необхідно чітко комунікувати мету змін, формувати позитивний контекст навколо них, залучати працівників до обговорення етапів трансформації та створити внутрішню мережу культурних «амбасадорів» - лідерів змін, що мають авторитет у колективах.

Очікувані результати можна умовно поділити на три рівні: особистісний, процесний та стратегічний.

На особистісному рівні зміни сприятимуть підвищенню рівня задоволеності працівників роботою, зростанню мотивації, формуванню позитивного емоційного клімату. Особливо важливою є орієнтація на розвиток компетентностей, що дасть можливість персоналу не лише адаптуватися до змін, а й активно їх формувати. Розширення можливостей участі у прийнятті рішень, ініціювання власних проєктів, отримання визнання за внесок у спільну справу — усе це формуватиме почуття залученості та власної цінності.

На процесному рівні очікується покращення горизонтальної та вертикальної комунікації, скорочення інформаційних бар'єрів, посилення

командної взаємодії. Упровадження прозорих і справедливих підходів до оцінювання та мотивації зменшить ризики суб'єктивності та підвищить довіру до керівництва.

Розвиток лідерських підходів у банку має ґрунтуватися не на посиленні контролю, а на формуванні атмосфери довіри, натхнення та партнерства. Коли керівники не лише розподіляють обов'язки, а й підтримують, мотивують, створюють умови для зростання, управління стає не лише ефективним, а й людським. Така модель дозволяє колективу діяти більш самостійно, адаптивно та впевнено навіть у ситуаціях невизначеності.

На стратегічному рівні нова модель організаційної культури посилить адаптивність банку до зовнішніх змін, створить умови для інноваційності, підвищить привабливість установи як роботодавця, а також сформує основу для стабільного зростання репутації. Особливо важливим є вплив на довіру клієнтів та партнерів, які дедалі частіше оцінюють не лише фінансові показники установи, а й її ціннісні орієнтири, ставлення до працівників, наявність етичних стандартів та прозорість.

Водночас варто усвідомлювати, що будь-які зміни пов'язані з потенційними ризиками. Найбільшим серед них є опір з боку частини колективу, що звик працювати за усталеними схемами. Щоб уникнути фрустрації, важливо забезпечити поступовість змін, прозорість процесів, а також систематичне роз'яснення мети та переваг нововведень. Критично важливим є залучення середнього менеджменту, який виконує функцію «посередника» між стратегічним рівнем і щоденною практикою працівників. Відсутність цієї ланки в трансформаційному процесі призведе до того, що зміни залишаться лише на рівні формальних тверджень.

Окрім внутрішнього опору, ще одним суттєвим викликом може стати розрив між проголошеними цінностями та фактичною поведінкою менеджменту. Якщо керівники на всіх рівнях не показуватимуть на практиці нові стандарти взаємодії, відкритості чи етичності, це може спричинити цинізм і недовіру серед персоналу.

Дуже важливо уникати ситуацій, коли організаційні зміни зводяться лише до зовнішніх атрибутів, регламентів, внутрішніх документів або гасел. Без практичного втілення в повсякденну поведінку працівників і управлінські дії навіть найкращі ініціативи залишаються лише на папері. На заваді цьому часто стають перевантаженість персоналу, обмеженість ресурсів або відсутність чіткого розуміння, як саме ці зміни впливають на щоденну роботу. Тому важливо підтримувати культуру, де кожна трансформація супроводжується залученням, поясненням і прикладом з боку лідерів.

Ще однією неочевидною, але дуже відчутною перепорою може стати перевантаження працівників, особливо в умовах високої турбулентності, коли одночасно зростає кількість завдань, невизначеності та емоційного виснаження.

У такій ситуації навіть корисні й необхідні ініціативи, пов'язані зі змінами в організаційній культурі, можуть сприйматись не як підтримка, а як додатковий тиск. Люди просто не мають ресурсу, а ні емоційного, а ні часово-фізичного, аби повноцінно долучатися до нових процесів, навіть якщо розуміють їхню важливість.

Особливо актуально для банківської сфери, яка в умовах воєнного стану та економічної нестабільності працює з підвищеним навантаженням. Тому надзвичайно важливо не лише правильно планувати зміни, а й обирати час і форму їхнього впровадження, дбати про поступовість, уникати надмірної бюрократизації та чітко пояснювати, як ці зміни покликані полегшити, а не ускладнити щоденну роботу.

З метою формування цілісного уявлення про можливі результати впровадження змін до організаційної культури доцільно узагальнити їх у структурованому вигляді. Такий формат дозволяє чітко простежити ефекти за рівнями впливу — від індивідуального до стратегічного (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Потенційні результати впровадження змін організаційної культури в ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Рівень впливу	Очікувані результати
Особистісний	Підвищення мотивації, професійного розвитку, зниження плинності кадрів
Процесний	Покращення комунікації, розвиток командної взаємодії, прозорість управління
Стратегічний	Зростання репутаційної надійності, інноваційність, адаптивність до ринку

Зміни в організаційній культурі не можна розглядати як короточасну акцію або модний тренд, який можна швидко впровадити й забути. Це тривалий і водночас чутливий процес, що вимагає системного підходу, стратегічного бачення та розуміння особливостей кожного етапу змін. Він не обмежується розробкою нових регламентів або запуском корпоративних програм — справжня трансформація починається тоді, коли змінюється мислення, звички, ставлення до роботи та взаємодії між людьми в команді.

Для того щоб ці зміни дійсно прижилися, потрібна ретельна підготовка. Йдеться не лише про технічне забезпечення процесу чи інформування співробітників, а про створення атмосфери довіри та залучення. Працівники мають розуміти, чому ці зміни важливі, як вони вплинуть на їхнє щоденне життя, що буде очікуваним результатом. Коли колектив бачить послідовність дій з боку керівництва, чує чіткі пояснення і має можливість висловити свою думку, тоді з'являється внутрішня готовність до участі у трансформації.

Успішність змін значною мірою залежить від ролі лідерів на різних рівнях, не лише топ менеджменту, а й керівників середньої ланки. Саме вони є тими, хто може пояснити, підтримати, зняти напругу або, навпаки, посилити спротив. Важливо, щоб ці лідери були не просто виконавцями, а провідниками нової культури, щоб самі поділяли її цінності та власним прикладом демонстрували бажану поведінку. Лише тоді цінності не залишатимуться на папері, а перетворяться на повсякденну реальність банку.

Загалом, запропоновані зміни не про радикальне ламання, а про еволюцію в бік більшої відкритості, гнучкості та людяності. Вони покликані зробити організаційне середовище не лише ефективним з погляду бізнесу, а й привабливим для тих, хто в ньому працює. У сучасному банківському секторі це надзвичайно важливо, адже конкуренція точиться не лише за клієнтів, а й за талановитих, відданих своїй справі працівників.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура підприємства є складним, багаторівневим явищем, що поєднує у собі цінності, норми, переконання, моделі поведінки та правила взаємодії між людьми в колективі. Вона не є чимось абстрактним або декоративним — навпаки, це жива система, яка пронизує всі управлінські процеси, визначає атмосферу в середині організації, впливає на рівень залученості працівників, ефективність рішень і здатність до змін. Сформована культура є своєрідним основою, що тримає організацію в періоди стабільності й особливо в умовах нестабільності, коли швидкість адаптації та внутрішня єдність набувають критичного значення.

У сучасних умовах організаційна культура дедалі більше розглядається не як другорядний елемент управління, а як стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на довгострокову результативність і конкурентоспроможність підприємства. Вона проявляється у щоденних діях кожного працівника, у ставленні до змін, у готовності брати відповідальність, взаємодіяти, дотримуватись етичних норм. Культура не просто впорядковує внутрішні процеси — вона створює середовище, в якому народжуються довіра, лояльність, мотивація та командна згуртованість.

Особливого значення набуває організаційна культура в умовах кризи або війни, коли організація змушена функціонувати в режимі підвищеного психологічного й управлінського навантаження. Саме культура допомагає зберігати стійкість, не втрачати людського обличчя, підтримувати моральний дух колективу й орієнтуватися на спільні цінності, які слугують орієнтиром у непередбачуваному середовищі. Вона сприяє виникненню нових форм взаємодії, адаптації без жорсткого тиску й ефективнішому використанню кадрового потенціалу.

Варто підкреслити, що організаційна культура не формується за наказом і не встановлюється інструкцією. Вона народжується з досвіду, спільно пережитих ситуацій, неформальних норм, взаємної довіри та лідерських

прикладів. Успішні організації не просто декларують цінності — вони їх проживають у реальності, транслуючи у всіх аспектах діяльності: від стратегічних рішень до щоденних комунікацій. Таким чином, саме узгодженість між задекларованим і реальним є ознакою зрілої, сталого типу організаційної культури.

Ефективне управління організаційною культурою потребує глибокого розуміння її внутрішньої логіки, зв'язку з мотиваційною системою, стилем лідерства, структурою комунікацій і кадровими практиками. Зміцнення організаційної культури неможливе без усвідомленого залучення працівників до процесів розвитку, навчання, прийняття рішень і формування спільного бачення майбутнього. Культура має підтримувати не лише формальну ефективність, але й гідність, повагу до особистості, здатність діяти в складних моральних обставинах.

Отже, організаційна культура підприємства — це не додаткова умова, а основа, на якій будується все інше. Вона формує не тільки внутрішній клімат, а й репутацію, імідж і довіру з боку клієнтів, партнерів, суспільства. Саме вона визначає, як підприємство буде розвиватися, справлятися з викликами, зберігати цілісність і відповідати на запит сучасності. У результаті, організаційна культура стає ключовим чинником життєздатності й стійкого розвитку будь-якої установи.

Організаційно-економічні показники ПуАТ «КБ «Акордбанк» відображають динамічні зміни, які відбувалися з банком у 2022–2024 роках. Період зростання прибутковості і одночасного збільшення чисельності персоналу в умовах воєнного стану свідчить про здатність установи не лише зберігати стабільність, а й нарощувати операційні можливості. Стратегічні управлінські рішення щодо оптимізації портфеля активів, підтримки ліквідності та перегляду кредитної політики сприяли трансформації фінансових результатів і підвищенню віддачі людського капіталу.

Система корпоративного управління банку володіє чітко прописаними принципами прозорості, етики та відповідальності, які не є лише формальним

документальним оформленням, а реально впливають на внутрішнє середовище. Наявність Кодексу етики, механізмів підтримки чесної і відкритої поведінки, прозора система мотивації та використання кадрового резерву створюють передумови для формування довіри й сталій взаємодії між працівниками й керівництвом. Практики корпоративного управління демонструють готовність установи до колегіального ухвалення рішень, подолання конфліктів інтересів та підтримки професійних стандартів, що сприяє зміцненню внутрішньої культури.

Емпіричне дослідження організаційної культури показало, що в банку домінують риси раціональної моделі, орієнтованої на досягнення цілей, відповідність стандартам і контроль. Така домінанта пояснюється природою банківської діяльності та роллю фінансової стабільності в умовах зовнішньої невизначеності. Водночас менш виражені елементи кланової та адхократичної культури вказують на потребу підсилити взаємну довіру, підтримку ініціатив, гнучкість і відкритість до змін у командній взаємодії. Це особливо важливо в контексті динаміки ризиків, цифрових трансформацій і нових очікувань співробітників.

Результати аналізу за віковими та професійними групами показали, що молодші працівники чіткіше орієнтовані на відкритість, підтримку і можливості для самореалізації, тоді як старші співробітники більше цінують стабільність і передбачуваність. Така генераційна різниця не є суперечливою, але вона демонструє, що організація має потенціал для збалансування різних потреб і очікувань, що може значно посилити якість корпоративного середовища.

SWOT-аналіз дозволив виділити сильні сторони організаційної культури, чіткі процедури, відповідальність, орієнтація на результат, прозора система мотивації, а також ті аспекти, які потребують уваги: недостатній розвиток неформальних взаємин, обмежена підтримка ініціатив і висока формалізованість процесів. Подолання цих слабких місць може стати підґрунтям для розвитку більш людяної, гнучкої і залученої культури, що відповідає сучасним вимогам ринку праці та очікуванням співробітників.

Отже, організаційна культура ПуАТ «КБ «Акордбанк» має міцну основу і демонструє ознаки стабільності, відповідальності і відповідності стандартам фінансового сектору. Водночас подальший розвиток культури в бік посилення взаємної підтримки, відкритого обміну думками і простору для ініціатив дозволить банку більш ефективно адаптуватися до змін, підвищити мотивацію персоналу та забезпечити довгостроковий розвиток навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

Позитивний досвід українських банків, зокрема банків, доводить, що цілеспрямована робота з розвитком культури приносить відчутні результати. Ідеться не лише про індекси залученості чи плинності кадрів, а про формування атмосфери, в якій працівники не бояться помилятися, пропонують ідеї, відчують себе частиною спільної справи. Важливими кроками тут стають внутрішні комунікаційні платформи, інструменти підтримки інноваційності, розвиток емоційного інтелекту у керівників і створення середовища навчання, яке не обмежується технічними навичками.

Окрему увагу було приділено етичному виміру, зокрема практичному наповненню Кодексу етики та зміцненню культури комплаєнс як живої системи відповідальності, а не лише формального дотримання правил. Показано, що доброчесність у банківській сфері не є зовнішнім очікуванням регулятора, а внутрішньою передумовою довіри, як усередині організації, так і з боку клієнтів.

Запропоновані ініціативи мають потенціал посилити культуру довіри, розширити простір для професійного зростання, знизити опір змінам і сформувати стійке внутрішнє середовище, яке здатне витримувати зовнішній тиск без втрати ефективності чи людяності. У результаті організаційна культура стає не лише «фоном» для процесів, а каталізатором змін — тим середовищем, у якому формуються нові смисли, спільна відповідальність і бачення майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акордбанк : офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://accordbank.com.ua/ua/about/> (дата звернення: 12.12.2025).
2. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) ; Національний університет «Запорізька Політехніка». Запоріжжя, 2019. 465 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Androsova_dis.pdf (дата звернення: 07.01.2026).
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
4. Баннікова К. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. ... канд. соціологічних наук : 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології ; Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія». Харків, 2017. 267 с. URL: <http://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/55d23f301e92d2b36282dcbf097e96e1.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).
5. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства : дис. ... д-ра філософії : 073 «Менеджмент» / Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Харків, 2021. 256 с.
6. Васіна А. Ю. Організаційна культура у забезпеченні розвитку організацій // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2024. № 1(29). С. 55–63. URL: <https://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/545> (дата звернення: 25.11.2025).
7. Гороховський О. Monobank: як команда створює банк нового покоління [Електронний ресурс] // Liga.Tech. 2022. Режим доступу:

<https://tech.liga.net/technology/article/monobank-komanda-budushego> (дата звернення: 22.11.2025).

8. Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1–2(41). С. 20–26. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.120440.

9. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 236 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf> (дата звернення: 07.01.2026).

10. Зінь Ю. Є. Вдосконалення корпоративної культури банківської установи як фактору її конкурентоспроможності : кваліфікаційна магістерська робота : спец. 073 «Менеджмент» ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою» / наук. кер. О. В. Горпинченко ; Центральноукраїнський нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 76 с.

11. Іванова В. І., Кубіцький С. О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу // Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки : матеріали І Міжнародної наук. конф. (м. Полтава, 23 черв. 2023 р.). Вінниця : Європейська наукова платформа, 2023. С. 64–70.

12. Калугіна Д., Кубіцький С. Зарубіжний досвід організаційної культури як фактору ефективності організації за кордоном // Матеріали конф. МЦНД (27 верес. 2024 р., м. Суми, Україна). 2024. С. 81–92. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/209> (дата звернення: 21.12.2025).

13. Каменюк Ю. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури // Вісник Національного університету оборони України. 2024. № 79(3). – С. 40–50. – DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-79-3-40-50>.

14. Комарова К. В. Організаційна культура [Електронний ресурс]. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. URL: <https://www.scribd.com/document/802025219> (дата звернення: 12.11.2025).

15. Костромський М. В. Трансформація організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства // Економічний простір. 2025. № 197. С. 56–62. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/322620> (дата звернення: 21.12.2025).

16. Кушпіта А. С., Голубовська Н. А., Чмель О. А. Розвиток корпоративних практик у Райффайзен Банку: навчання, адаптація та підтримка персоналу у 2023 році [Електронний ресурс] // Journal of Quality Management and Technology in Healthcare. 2023. № 3. С. 56–63. Режим доступу: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/18279/18173> (дата звернення: 22.11.2025).

17. Лазоренко Л. В., Панасенко О. О. Людина в системі організаційної поведінки // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2(36). С. 11–15.

18. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.12>.

19. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 3(27). С. 81–89. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-81-89>.

20. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін // Екон. часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. № 3(27). С. 81–89.

21. Мартинчук М. В. Компетентність і лідерство як складові організаційної культури підприємства : матеріали XI Всеукраїнської наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя ; Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 76–77.

22. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства // Галицький економічний вісник. – 2021. № 3(70). С. 158–164. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35828/2/GEB_2021v70n3_Mykhailychenko_V-Management_of_formation_158-164.pdf (дата звернення: 15.12.2025).

23. Михалюк Н. І. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури // Актуальні проблеми сучасного бізнесу : обліково-фінансовий та управлінський аспекти : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів : Львівський нац. аграрний університет, 2020. С. 215–217.

24. Михацька А. В. Організаційне лідерство в умовах кризи : стратегічні підходи до управління змінами // Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 8(8). С. 458–467. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/15757/15829> (дата звернення: 11.11.2025).

25. Монастирський Г. Феномен організаційної культури : концептуальні підходи та методологія дослідження // Вісник економіки. 2025. № 4. С. 199–215. DOI: 10.35774/visnyk2025.04.199. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1893> (дата звернення: 20.10.2025).

26. Назарчук Т. В., Косінок О. М. Менеджмент організацій [Електронний ресурс]. Київ : Центр учбової літератури, 2016. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf (дата звернення: 15.12.2025).

27. Орманджи О. С. Організаційна культура та її роль в досягненні ефективності управління персоналом підприємства : кваліфікац. робота магістра. Запоріжжя, 2024. – 96 с.

28. Організаційна культура: навчально-методичні матеріали [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5176104/page:41/> (дата звернення: 11.12.2025).

29. ОТП БАНК. Корпоративна культура та наші цінності [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://welcome.otpbank.com.ua/corporate-culture-and-values/> (дата звернення: 01.12.2026)

30. Пилипенко Г. С. Комплаєнс-культура як основа ефективної системи комплаєнс-менеджменту банку // Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 11(11). С. 221–229. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/download/20548/20523/23622> (дата звернення: 11.12.2025).

31. Плотніченко С. Р., Горохова Т. В., Юрченко Г. М. Культура організації як ключовий фактор успіху в менеджменті // Ефективна економіка. 2024. № 1. С. 73–83.

32. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі [Електронний ресурс]. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichni-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichni-sluzhbi> (дата звернення: 15.10.2025).

33. ПриватБанк. ПриватБанк — надійний роботодавець з інноваційним середовищем, що допомагає залучати фахівців [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://delo.ua/banks/privatbank-je-nadiinim-robotodavcem-z-innovaciinim-seredovishhem-ce-dopomagaje-zalucati-faxivciv-yaki-cinuyut-partnerstvo-ta-pragnut-rozvitku-roman-borisenko-privatbank-449167/> (дата звернення: 06.01.2026).

34. ПуАТ «КБ «Акордбанк». Річний звіт за 2022 рік [Електронний ресурс]: https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2022/richnyi_zvit_2022.pdf (дата звернення: 11.12.2025).

35. ПуАТ «КБ «Акордбанк». Річний звіт за 2023 рік [Електронний ресурс]. URL: https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2023/richnyi_zvit_2023.pdf (дата звернення: 11.11.2025).

36. ПуАТ «КБ «Акордбанк». Річний звіт за 2024 рік [Електронний ресурс]. URL: https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2024/richnyi_zvit_2024.pdf (дата звернення: 08.12.2025).

37. Публічне акціонерне товариство «КБ «Акордбанк». Кодекс поведінки та етики URL: https://accordbank.com.ua/docs/kodeks_povedinky_etyky.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

38. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Інститут економічної промисловості НАН України. Київ, 2020. URL: <https://iie.org.ua/wp->

content/uploads/2022/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf (дата звернення: 05.09.2025).

39. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації // Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 03.10.2025).

40. Статут ПуАТ «КБ «Акордбанк» : чинна редакція від 09 серп. 2024 р. [Електронний ресурс]. – URL: https://accordbank.com.ua/docs/accounting/public-info/statut/09-08-2024/Statut_09082024.pdf (дата звернення: 03.10.2025).

41. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : моногр. Житомир : Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.

42. Харченко Г. А., Харченко Г. А. Формування організаційної культури в підприємстві // Science, Research, Development. 2021. № 39. С. 12–15. URL: http://xne1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/111_1_iv_2021s.pdf#page=12 (дата звернення: 17.09.2025).

43. Японська і американська модель управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kadrovik.ua/content/yaponska-amerikanska-model-upravl-nnya> (дата звернення: 20.07.2024)

44. Янієва, Д., Немашкало, К. Дослідження факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 18. С. 176–182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.20>

45. Шевчук О. Поняття та генеза організаційної культури // Вісник Львівського університету. 2024. Вип. 18. С. 205–217. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/sociology/article/download/13123/13465> (дата звернення: 08.10.2025).

46. Шерстюк Р. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство // Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1(26). С. 37–45.

47. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барібіна Я. О., Шимановська В. Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур : досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни // Вісник Маріупольського держ. ун-ту. 2023. Вип. 25. С. 67–76.

48. Що таке рентабельність: формула, як порахувати [Електронний ресурс] // Business Broker. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/shcho-take-rentabelnist-formula-iak-porakhuvaty/> (дата звернення: 11.10.2025).

49. Organizational Behavior [Електронний ресурс]. OpenStax, 2016. Режим доступу: https://assets.openstax.org/oscms-prodcms/media/documents/OrganizationalBehavior-OP_TtwWIeQ.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

50. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2016. 416 p.

51. Reuters. Dutch bank ING fined €775 million for failing to stop money laundering [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.reuters.com/article/...> (дата звернення: 17.11.2025).